

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

SEDE HEREDIA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

**Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en
Administración de Negocios con énfasis en Recursos
Humanos**

**Análisis del Clima Organizacional que presentan los
colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., en el segundo
semestre del año 2016**

Elaborada por:

Melissa Ramírez Valverde

Tutora:

M.Sc. Susana Araya Zamora

Agosto 2016

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Melissa Ramírez Valverde**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **1-1175-0999** egresado de la carrera de **Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana**, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de **Licenciatura**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **“Análisis del Clima Organizacional que presentan los colaboradores de la empresa CAMIME S.A., en el segundo semestre del año 2016”**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los **19 días del mes de Enero del año 2017**.

Melissa Ramírez Valverde


Firma del estudiante
Cédula: 1-1175-0999

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 19 de enero del 2017

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante **MELISSA RAMIREZ VALVERDE**, cédula de identidad número 1-1175-0999 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Análisis del Clima Organizacional que presentan los colaboradores de la empresa CAMIME S.A., en el segundo semestre del año 2016", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



M.Sc. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CARTA DE APROBACION DE LECTOR

San José, 28 de febrero del 2017

Señores
Carrera Administración de Negocios
con énfasis en Recursos Humanos
Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia

Estimados señores

La estudiante **MELISSA RAMIREZ VALVERDE** cedula 1-1175-0999 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Análisis del Clima Organizacional que presentan los colaboradores de la empresa CAMINE S.A., en el segundo semestre del año 2016**" el cual ha elaborado para obtener su grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.


Licda. Helen Alvarado Mora
Cédula 4-0135-0746
Carné Colegio Profesional N°2661

CARTA DE REVISIÓN DEL FILÓLOGO

San José, 9 de marzo del 2017.

SEÑORES
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

Estimados señores:

Hago constar que he revisado el trabajo de **TESIS** de la estudiante **MELISSA RAMÍREZ VALVERDE** denominado **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PRESENTAN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CAMIME, S.A., EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2016**, para optar por el grado académico de **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**.

He revisado errores gramaticales, de puntuación, ortográficos y de estilo que se manifiestan en el documento escrito, y verificado que estos fueron corregidos por la autora.

Con base en lo anterior, se considera que dicho trabajo cumple con los requisitos establecidos por la **UNIVERSIDAD** para ser presentado como requerimiento final de graduación.

Atentamente,



Dr. Bolívar Bolaños Calvo
Carné: 2 949
Colegio de Licenciados y Profesores
2-279-320

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecerle a Dios por la oportunidad que me dio de estudiar administración, Él es quien siempre ha estado a mi lado y me ha guiado en cada decisión que tomo.

Gracias a mi papá y a mi mamá; pero especialmente a mi mamá Mery Valverde, quien me apoyó para iniciar esta meta y seguir adelante hasta el final. Ha sido una de las personas que siempre estuvo pendiente de mi progreso en todas las materias.

Le doy las gracias de todo corazón a mi esposo Jorge Barrionuevo, quien me ha ayudado en cada momento, por acompañarme, por su comprensión, paciencia y por sus palabras de aliento en los momentos más difíciles.

Gracias a Angie López por brindarme su amistad y por cursar juntas muchas de las materias.

Gracias a Doña Irene, Don Jorge, Alejandra, Beatriz y María Antonieta por estar pendientes de mi progreso en la Universidad y por brindarme apoyo en diferentes aspectos.

Muchas gracias a la profesora y tutora Susana Araya, por su ayuda en la elaboración de este proyecto, por creer en mis habilidades y capacidades, por su confianza y sus consejos.

Melissa Ramírez Valverde

DEDICATORIAS

Quiero dedicarle este proyecto de tesis a Dios, Él es quien me ha dado la fuerza para seguir adelante hasta culminar ésta etapa universitaria. Gracias Dios porque me permitiste hacer realidad el sueño de mi segunda carrera.

También le dedico la tesis a mi esposo Jorge Barrionuevo, por confiar en mí, por creer en mis capacidades y por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

Melissa Ramírez Valverde

TABLA DE CONTENIDOS

Contenido

CONSTANCIA APROBACIÓN TUTORA.....	2
CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO	3
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO	4
DECLARACIÓN JURADA	5
DEDICATORIAS	6
AGRADECIMIENTOS	7
TABLA DE CONTENIDOS	8
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	13
ÍNDICE DE CUADROS	14
ÍNDICE DE TABLAS.....	15
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	17
INTRODUCCIÓN.....	20
CAPÍTULO I.....	22
INFORMACIÓN GENERAL	22
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	23
1.1.1 Reseña Histórica de la Empresa CAMIME, S.A.....	23
1.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	25
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA.....	26
1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	28
1.6.1 Objetivo General.....	28
1.6.2 Objetivos Específicos.....	29
1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES	29
1.7.1 Alcances	29
1.7.2 Limitaciones	30
1.8. APOORTE DEL INVESTIGADOR.....	30
1.8.1 Delimitación Espacial	30

1.8.2 Delimitación Temporal.....	31
1.9. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	31
CAPÍTULO II	32
MARCO TEÓRICO	32
2.1 MARCO SITUACIONAL.....	33
2.1.1 Misión.....	34
2.1.2 Visión.....	34
2.1.3 Valores	34
2.1.4 Políticas de la empresa CAMIME, S.A.	36
2.1.4.1 Política General de Recursos Humanos	36
2.1.4.2 Política de Igualdad de Oportunidades en el Empleo	36
2.1.4.3 Política de Reclutamiento y Selección de Personal	37
2.1.4.4 Política de Inducción	38
2.1.5 Organigrama de la empresa CAMIME, S.A.....	39
2.1.6 Productos de la empresa CAMIME, S.A.	40
2.1.7 Imágenes de la empresa CAMIME, S.A.	41
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	43
2.2.1 Definición de Administración.....	43
2.2.1.1 Planear	44
2.2.1.2 Organizar	45
2.2.1.3 Dirigir.....	45
2.2.1.4 Controlar	46
2.2.2 Recursos Humanos.....	47
2.2.3 Administración de Recursos Humanos	49
2.2.4 Procesos de la Administración de Recursos Humanos	50
2.2.5 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	52
2.2.6 Funciones del Departamento de Recursos Humanos.....	52
2.2.7 Puestos.....	54
2.2.8 Análisis de Puestos.....	56
2.2.9 Reclutamiento y Selección de Personal	58
2.2.9.1 Reclutamiento.....	58
2.2.9.2 Selección de Personal	63

2.2.10	Inducción, Capacitación y Desarrollo	65
2.2.10.1	Inducción.....	65
2.2.10.2	Capacitación y Desarrollo.....	67
2.2.11	Evaluación del Desempeño	70
2.2.12	Compensación o Remuneración	73
2.3	TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROYECTO	74
2.3.1	Clima Organizacional.....	74
2.3.1.1	Características del Clima Organizacional	76
2.3.2	Liderazgo	78
2.3.2.1	Estilos de Liderazgo.....	78
2.3.2.2	Enfoques contingentes sobre el estilo de liderazgo	80
2.3.2.2.1	Modelo de contingencia de Fiedler	80
2.3.2.2.2	Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	81
2.3.2.2.3	Modelo de toma de decisiones de Vroom	82
2.3.2.3	Teorías contemporáneas del liderazgo.....	82
2.3.2.3.1	Liderazgo carismático.....	82
2.3.2.3.2	Liderazgo transformacional	84
2.3.3	Comunicación.....	85
2.3.3.1	Concepto de comunicación.....	85
2.3.3.2	Tipos de comunicación.....	86
2.3.3.2.1	Comunicación ascendente	87
2.3.3.2.2	Comunicación descendente.....	88
2.3.3.2.3	Comunicación lateral	90
2.3.3.2.4	Comunicación oral	90
2.3.3.2.5	Comunicación escrita	91
2.3.4	Motivación	92
2.3.4.1	Perspectivas históricas de la motivación	93
2.3.4.1.1	Enfoque tradicional de la motivación	93
2.3.4.1.2	Enfoque de Relaciones Humanas.....	94
2.3.4.1.3	Enfoque de Recursos Humanos	95
2.3.4.2	Teorías de la motivación	96
2.3.4.2.1	Teoría de las necesidades de Maslow.....	96

2.3.4.2.2	Teoría ERC de Alderfer	98
2.3.4.2.3	Teoría estructura dual o de los dos factores de Herzberg.....	100
2.3.4.2.4	Teoría de la motivación de McClelland.....	102
CAPÍTULO III		104
MARCO METODOLÓGICO		104
3.1	TIPO DE ESTUDIO	105
3.1.1	Enfoque Cuantitativo	105
3.1.2	Enfoque Cualitativo.....	106
3.1.3	Enfoque Mixto.....	106
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	107
3.2.1	Investigación Descriptiva	107
3.2.2	Diseño Transversal	108
3.3	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	109
3.3.1	Análisis de Contenido.....	109
3.3.2	Sujetos.....	110
3.3.3	Fuentes de información	110
3.3.3.1	Fuentes de información primarias	111
3.3.3.2	Fuentes de información secundarias	111
3.4	POBLACIÓN, MUESTRA Y CENSO	112
3.4.1	Población.....	112
3.4.2	Muestra y Censo	113
3.5	DEFINICIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	114
3.5.1	Cuestionario	115
3.5.2	Validación de Instrumentos	116
3.5.3	Operacionalización de las variables	117
CAPÍTULO IV.....		121
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS		121
4.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	122
4.2	CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	122
4.3	TIPOS DE GRÁFICOS	123
CAPÍTULO V.....		176
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		176

5.1 CONCLUSIONES.....	177
5.1.1. Variable 1: Liderazgo.....	178
5.1.2. Variable 2: Comunicación	180
5.1.3. Variable 3: Motivación	183
5.1.4 Variable 4: Propuesta.....	184
5.2. RECOMENDACIONES.....	186
5.2.1. Variable 1: Liderazgo.....	186
5.2.2. Variable 2: Comunicación	188
5.2.3. Variable 3: Motivación	190
5.2.4. Variable 4: Propuesta.....	191
CAPÍTULO VI.....	194
PROPUESTA.....	194
6.1 INTRODUCCIÓN.....	195
6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	195
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	196
6.3.1 Objetivo General.....	196
6.3.2 Objetivos Específicos.....	196
6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA PROPUESTA.....	197
6.4.1 Alcances	197
6.4.2 Limitaciones	197
6.5 DEBILIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA CAMIME, S.A.....	198
6.5.1 Estructura de las capacitaciones externas sobre los temas de liderazgo, trabajo en equipo y negociación	200
6.5.2 Estructura de las reuniones semanales para aumentar la comunicación organizacional	202
6.5.3 Estructura de las capacitaciones internas para aumentar la motivación, crecimiento y desarrollo profesional.....	203
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	204
ANEXOS.....	208

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN Nº 1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CAMIME, S.A.....	39
IMAGEN Nº 2. CAFETERAS	40
IMAGEN Nº 3. OLLAS CON OREJA	41
IMAGEN Nº 4. TORNO DE REPUJADO (MÁQUINA PARA LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS) ...	41
IMAGEN Nº 5. INSTALACIONES DE LA EMPRESA	42
IMAGEN Nº 6. LAS CUATRO FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	44
IMAGEN Nº 7. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN	47
IMAGEN Nº 8. LAS PERSONAS COMO RECURSOS.....	48
IMAGEN Nº 9. LOS CINCO PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	51
IMAGEN Nº 10. ANÁLISIS DE PUESTOS	57
IMAGEN Nº 11. RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO.....	62
IMAGEN Nº 12. PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	64
IMAGEN Nº 13. SELECCIÓN DE PERSONAL EN SU ETAPA FINAL.....	65
IMAGEN Nº 14. EL CICLO DE LA CAPACITACIÓN	70
IMAGEN Nº 15. PROCESO BÁSICO DE LA COMUNICACIÓN	86
IMAGEN Nº 16. PROCESO BÁSICO DE LA MOTIVACIÓN	93
IMAGEN Nº 17. PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW	98
IMAGEN Nº 18. TEORÍA ERC DE ALDERFER.....	100
IMAGEN Nº 19. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	102

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1. PRODUCTOS.....	40
CUADRO N° 2. PUESTOS, CANTIDAD DE PERSONAL, FUNCIONES Y UBICACIÓN DE LOS COLABORADORES DENTRO DE LA EMPRESA CAMIME, S.A.	54
CUADRO N° 3. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	72
CUADRO N° 4. DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	75
CUADRO N° 5. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE UN LÍDER CARISMÁTICO	83
CUADRO N° 6. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE UN LÍDER TRANSFORMACIONAL.....	84
CUADRO N° 7. ENFOQUE TRADICIONAL.....	94
CUADRO N° 8. ENFOQUE DE RELACIONES HUMANAS	95
CUADRO N° 9. ENFOQUE DE RECURSOS HUMANOS.....	96
CUADRO N° 10. POBLACIÓN SEGÚN SU PUESTO, CANTIDAD DE FUNCIONARIOS Y GÉNERO ..	112
CUADRO N° 11. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	118

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA Nº 1 GÉNERO	124
TABLA Nº 2 EDAD	125
TABLA Nº 3 AÑOS DE LABORAR EN LA EMPRESA	126
TABLA Nº 4 PUESTO QUE DESEMPEÑA EN LA EMPRESA	127
TABLA Nº 5 ¿ENTRE LOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO QUE EXISTEN, CON CUÁL IDENTIFICA A SU JEFE INMEDIATO?	128
TABLA Nº 6 . ¿EL JEFE INMEDIATO SE CARACTERIZA POR FIJAR LAS NORMAS A SEGUIR, SIN TOMAR EN CUENTA LA OPINIÓN DE LOS COLABORADORES?.....	130
TABLA Nº 7 ¿EL JEFE INMEDIATO ESPERA QUE TODOS LE OBEDEZCAN Y ACEPTEN SUS DECISIONES? .	131
TABLA Nº 8 ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES SITUACIONES SE PRESENTA CON SU JEFE INMEDIATO?	132
TABLA Nº 9 ¿EL JEFE INMEDIATO Y LOS COLABORADORES ACTÚAN COMO UN SOLO EQUIPO DE TRABAJO?	134
TABLA Nº 10 ¿LOS COLABORADORES TOMAN LAS DECISIONES SIN LA PARTICIPACIÓN DEL JEFE INMEDIATO?	135
TABLA Nº 11 ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS SE PRESENTA CON SU JEFE INMEDIATO?..	137
TABLA Nº 12 ¿EL JEFE INMEDIATO DISCUTE LOS DIFERENTES TEMAS CON LOS COLABORADORES?	138
TABLA Nº 13 ¿EL JEFE INMEDIATO SE COMUNICA CON LOS COLABORADORES, CONOCE LA OPINIÓN DE LOS MISMOS Y LUEGO DE ESCUCHARLOS TOMA LAS DECISIONES?	140
TABLA Nº 14 ¿EL JEFE INMEDIATO FOMENTA LA GENERACIÓN E INTERCAMBIO DE IDEAS ENTRE LAS PERSONAS, POR LO QUE CADA OPINIÓN CUENTA?	141
TABLA Nº 15 ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS SE PRESENTA CON SU JEFE INMEDIATO?..	142
TABLA Nº 16 ¿USTED COMO COLABORADOR CONVERSA CON SU JEFE SOBRE PROBLEMAS DE TRABAJO Y PROBLEMAS PERSONALES?.....	144
TABLA Nº 17 ¿EXPRESA USTED HACIA SU JEFE LOS SENTIMIENTOS HACIA SU PUESTO DE TRABAJO, HACIA SUS COMPAÑEROS Y HACIA EL AMBIENTE DE LA EMPRESA?	145
TABLA Nº 18 ¿EL JEFE SE COMUNICA CON LOS COLABORADORES PARA DAR INSTRUCCIONES DE TRABAJO, PARA EXPLICAR POLÍTICAS Y PARA SEÑALAR PROBLEMAS?	147
TABLA Nº 19 ¿EL JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA BRINDARLE REALIMENTACIÓN ACERCA DE SU DESEMPEÑO LABORAL EN SU PUESTO DE TRABAJO?	148

TABLA Nº 20 ¿EXISTE UN CLIMA DE CONFIANZA ENTRE USTED Y SUS COMPAÑEROS PARA LA COMUNICACIÓN DE PROBLEMAS DE TRABAJO Y SUGERENCIAS?.....	149
TABLA Nº 21 ¿EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE USTED Y SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO QUE PERMITE EL DESARROLLO DE RELACIONES INTERPERSONALES Y DE AMISTAD?	151
TABLA Nº 22 ¿EN CUÁL DE LAS SIGUIENTES OPCIONES SE DEMUESTRA LA EXISTENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORAL DENTRO DE LA EMPRESA?.....	152
TABLA Nº 23 ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ORAL EN LOS DISTINTOS PROCESOS DE SU PUESTO DE TRABAJO?.....	154
TABLA Nº 24 ¿EN CUÁL DE LAS SIGUIENTES OPCIONES SE DEMUESTRA LA EXISTENCIA DE LA COMUNICACIÓN ESCRITA DENTRO DE LA EMPRESA?	155
TABLA Nº 25 ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ESCRITA EN LA EMPRESA EN GENERAL?	157
TABLA Nº 26 ¿CÓMO CALIFICA LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?.....	158
TABLA Nº 27 ¿SE SIENTE SATISFECHO POR EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES DENTRO DE SU PUESTO DE TRABAJO?.....	159
TABLA Nº 28 ¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES CONDICIONES SE PRESENTA EN SU TRABAJO DIARIO?	161
TABLA Nº 29 ¿LA EMPRESA SE PREOCUPA EN OFRECER OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO LABORAL CONFORME A SU PUESTO DE TRABAJO?	162
TABLA Nº 30 ¿RECIBE RECONOCIMIENTOS O FELICITACIONES POR ALGÚN LOGRO ALCANZADO?	164
TABLA Nº 31 ¿LE GUSTA AYUDAR A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO, SI LAS POSIBILIDADES LO PERMITEN Y CONFORME A LAS SITUACIONES?	165
TABLA Nº 32. ¿CÓMO DEFINE EL CLIMA ORGANIZACIONAL O EL AMBIENTE QUE SE PRESENTA EN SU LUGAR DE TRABAJO?	166
TABLA Nº 33 ¿QUÉ RECOMENDACIONES PROPONE A LA EMPRESA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL O EL AMBIENTE DE TRABAJO EN GENERAL?	168
TABLA Nº 34 . ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CONSIDERA USTED QUE LE AFECTA MÁS EN SU RENDIMIENTO LABORAL: EL ESTILO DE LIDERAZGO, LA COMUNICACIÓN O LA MOTIVACIÓN?.....	169
TABLA Nº 35 ¿QUÉ RECOMENDACIONES PROPONE PARA MEJORAR EL LIDERAZGO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?.....	171
TABLA Nº 36 ¿QUÉ RECOMENDACIONES PROPONE PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA, EN CUALQUIERA DE SUS DIVISIONES: ASCENDENTE, DESCENDENTE, LATERAL, ORAL O ESCRITA?	172

TABLA Nº 37 ¿QUÉ ASPECTOS CONSIDERA QUE LE SERVIRÁN COMO FUENTE DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR SU RENDIMIENTO LABORAL?	174
--	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1 GÉNERO	124
GRÁFICO Nº 2 EDAD	125
GRÁFICO Nº 3 AÑOS DE LABORAR EN LA EMPRESA	126
GRÁFICO Nº 4 PUESTO QUE DESEMPEÑA EN LA EMPRESA.....	127
GRÁFICO Nº 5 ¿ENTRE LOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO QUE EXISTEN, CON CUÁL IDENTIFICA A SU JEFE INMEDIATO?	128
GRÁFICO Nº 6 ¿EL JEFE INMEDIATO SE CARACTERIZA POR FIJAR LAS NORMAS A SEGUIR, SIN TOMAR EN CUENTA LA OPINIÓN DE LOS COLABORADORES?.....	130
GRÁFICO Nº 7 ¿EL JEFE INMEDIATO ESPERA QUE TODOS LE OBEDEZCAN Y ACEPTEN SUS DECISIONES?	131
GRÁFICO Nº 8 ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES SITUACIONES SE PRESENTA CON SU JEFE INMEDIATO?	133
GRÁFICO Nº 9 ¿EL JEFE INMEDIATO Y LOS COLABORADORES ACTÚAN COMO UN SOLO EQUIPO DE TRABAJO?.....	134
GRÁFICO Nº 10 ¿LOS COLABORADORES TOMAN LAS DECISIONES SIN LA PARTICIPACIÓN DEL JEFE INMEDIATO?	136
GRÁFICO Nº 11 ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS SE PRESENTA CON SU JEFE INMEDIATO?	137
GRÁFICO Nº 12 ¿EL JEFE INMEDIATO DISCUTE LOS DIFERENTES TEMAS CON LOS COLABORADORES?	139
GRÁFICO Nº 13 ¿EL JEFE INMEDIATO SE COMUNICA CON LOS COLABORADORES, CONOCE LA OPINIÓN DE LOS MISMOS Y LUEGO DE ESCUCHARLOS TOMA LAS DECISIONES?	140
GRÁFICO Nº 14 ¿EL JEFE INMEDIATO FOMENTA LA GENERACIÓN E INTERCAMBIO DE IDEAS ENTRE LAS PERSONAS, POR LO QUE CADA OPINIÓN CUENTA?	141
GRÁFICO Nº 15 ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS SE PRESENTA CON SU JEFE INMEDIATO?	143

GRÁFICO Nº 16 ¿USTED COMO COLABORADOR CONVERSA CON SU JEFE SOBRE PROBLEMAS DE TRABAJO Y PROBLEMAS PERSONALES?	144
GRÁFICO Nº 17 ¿EXPRESA USTED HACIA SU JEFE LOS SENTIMIENTOS HACIA SU PUESTO DE TRABAJO, HACIA SUS COMPAÑEROS Y HACIA EL AMBIENTE DE LA EMPRESA?	146
GRÁFICO Nº 18 ¿EL JEFE SE COMUNICA CON LOS COLABORADORES PARA DAR INSTRUCCIONES DE TRABAJO, PARA EXPLICAR POLÍTICAS Y SEÑALAR PROBLEMAS?.....	147
GRÁFICO Nº 19 ¿EL JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA BRINDARLE REALIMENTACIÓN ACERCA DE SU DESEMPEÑO LABORAL EN SU PUESTO DE TRABAJO?	148
GRÁFICO Nº 20 ¿EXISTE UN CLIMA DE CONFIANZA ENTRE USTED Y SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO PARA LA COMUNICACIÓN DE PROBLEMAS DE TRABAJO Y SUGERENCIAS?	150
GRÁFICO Nº 21 ¿EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE USTED Y SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO QUE PERMITE EL DESARROLLO DE RELACIONES INTERPERSONALES Y DE AMISTAD?	151
GRÁFICO Nº 22 ¿EN CUÁL DE LAS SIGUIENTES OPCIONES SE DEMUESTRA LA EXISTENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORAL DENTRO DE LA EMPRESA?.....	153
GRÁFICO Nº 23 ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ORAL EN LOS DISTINTOS PROCESOS DE SU PUESTO DE TRABAJO?.....	154
GRÁFICO Nº 24 ¿EN CUÁL DE LAS SIGUIENTES OPCIONES SE DEMUESTRA LA EXISTENCIA DE LA COMUNICACIÓN ESCRITA DENTRO DE LA EMPRESA?	156
GRÁFICO Nº 25 ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ESCRITA EN LA EMPRESA EN GENERAL?	157
GRÁFICO Nº 26 ¿CÓMO CALIFICA LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?.....	158
GRÁFICO Nº 27 ¿SE SIENTE SATISFECHO POR EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES DENTRO DE SU PUESTO DE TRABAJO?.....	160
GRÁFICO Nº 28 ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES CONDICIONES SE PRESENTA EN SU TRABAJO DIARIO?	161
GRÁFICO Nº 29 ¿LA EMPRESA SE PREOCUPA EN OFRECER OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO LABORAL CONFORME A SU PUESTO DE TRABAJO?	163
GRÁFICO Nº 30 ¿RECIBE RECONOCIMIENTOS O FELICITACIONES POR ALGÚN LOGRO ALCANZADO? ...	164
GRÁFICO Nº 31 ¿LE GUSTA AYUDAR A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO, SI LAS POSIBILIDADES LO PERMITEN Y CONFORME A LAS SITUACIONES?	165
GRÁFICO Nº 32 ¿CÓMO DEFINE EL CLIMA ORGANIZACIONAL O EL AMBIENTE QUE SE PRESENTA EN SU LUGAR DE TRABAJO?	167

GRÁFICO Nº 33 ¿QUÉ RECOMENDACIONES PROPONE A LA EMPRESA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL O EL AMBIENTE DE TRABAJO EN GENERAL?	168
GRÁFICO Nº 34 ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CONSIDERA USTED QUE LE AFECTA MÁS EN SU RENDIMIENTO LABORAL: EL ESTILO DE LIDERAZGO, LA COMUNICACIÓN O LA MOTIVACIÓN?.....	170
GRÁFICO Nº 35 ¿QUÉ RECOMENDACIONES PROPONE PARA MEJORAR EL LIDERAZGO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?	171
GRÁFICO Nº 36 ¿QUÉ RECOMENDACIONES PROPONE PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA, EN CUALQUIERA DE SUS DIVISIONES: ASCENDENTE, DESCENDENTE, LATERAL, ORAL O ESCRITA?	173
GRÁFICO Nº 37 ¿QUÉ ASPECTOS CONSIDERA QUE LE SERVIRÁN COMO FUENTE DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR SU RENDIMIENTO LABORAL?	174

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es fundamental para las empresas del país, sea cual sea la función que desempeñen; debido a que es lo que identifica a una de otra y es lo que permite que los trabajadores se sientan a gusto en su puesto de trabajo. Con un clima organizacional agradable, el colaborador estará motivado, cumplirá con las tareas asignadas, dará su mayor esfuerzo y se lograrán las metas y objetivos organizacionales.

Si el clima organizacional es adecuado, permitirá que los colaboradores posean buenas relaciones interpersonales, se sientan motivados, puedan ejecutar sus funciones en un ambiente laboral agradable, apoyen el estilo de liderazgo que se aplica, eviten el exceso de funciones entre los colaboradores disminuyendo los niveles de estrés y logren una comunicación constante entre sus superiores; entre otros aspectos. Por lo tanto, el clima organizacional repercute de manera directa en el desempeño de los trabajadores.

La presente investigación se llevará a cabo en la empresa CAMIME S.A, en donde se analizará el Clima Organizacional que presentan los colaboradores en el segundo semestre del año 2016. Debido a lo anterior, el desarrollo de la investigación se ha estructurado en seis capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I: titulado “Información general”, en donde se incluyen los antecedentes históricos de la empresa, antecedentes investigativos, formulación del problema, planteamiento del problema, justificación e importancia, objetivo general, objetivos

específicos, alcances y limitaciones, aporte del investigador y sistematización del problema.

Capítulo II: denominado “Marco teórico”, en el que se destaca el Marco situacional que incluye los aspectos generales de la empresa como: la reseña histórica, misión, visión, valores; entre otros. Se agrega el Marco conceptual con los fundamentos teóricos de la Administración en general y de la Administración de Recursos Humanos y se presentan las Teorías relacionadas con el proyecto, sobre el Clima Organizacional.

Capítulo III: se denomina “Marco metodológico”, e incluye el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de investigación, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos e información; así como las variables de estudio.

Capítulo IV: se titula “Análisis e interpretación de los datos”, donde se presentan los datos obtenidos a partir del instrumento de evaluación aplicado a los sujetos de información de la presente investigación, por medio de cuadros estadísticos y gráficos.

Capítulo V: se denomina “Conclusiones y recomendaciones”, en el cual se emiten las conclusiones a las cuales se ha llegado e igualmente se incluyen recomendaciones que permitirán abordar y mejorar el Clima Organizacional actual de la empresa en estudio.

Capítulo VI: se titula “Propuesta” y contiene la introducción, justificación de la propuesta, objetivos, alcances, limitaciones, descripción de actividades, detección de debilidades o carencias, acciones de mejoramiento y presupuesto.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN GENERAL

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1.1.1 Reseña Histórica de la Empresa CAMIME, S.A.

La empresa seleccionada pertenece al sector secundario o industrial, debido a que su actividad principal consiste en la manufactura o fabricación de productos de aluminio. El sector secundario abarca diversas actividades económicas que se relacionan con la transformación de materias primas en bienes y cuyo fin último es contribuir a la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

El nombre de la empresa es CAMIME, S.A., y de acuerdo con Carlos Ramírez en los documentos "*Historia de la empresa CAMIME, S.A. (2014)*", indica que la misma se fundó en:

El año 1995 y surgió como una empresa familiar con apenas unos siete colaboradores, entre ellos, el gerente general y seis colaboradores de la planta solamente. Sin embargo, conforme pasó el tiempo y las utilidades aumentaron, fue creciendo en cuanto al tamaño físico y en cuanto a la cantidad de personal contratado; tanto para el área administrativa, como para la planta. (p.2)

Actualmente, se caracteriza por ser una pequeña empresa, debido a que laboran unas 18 personas que ocupan diferentes puestos entre los cuales hay operarios, personal de mantenimiento, personal del área de proceso, choferes encargados de la distribución, asesores contables y el gerente general. Se ubica en Heredia, en el Barrio San Rafael de Ulloa.

Además, Ramírez en los documentos "*Historia de la empresa CAMIME, S.A. (2014)*", destaca que:

Es una empresa 100% costarricense dedicada a la fabricación de artículos de aluminio para el uso doméstico como: ollas, sartenes, cafeteras, picheles de coffee maker, ollas hoteleras, moldes de queque, moldes de pizza, candeleros, moldes para velas, bases para lámparas y escupideros para los catadores de café. (p.2)

Cuenta con una planta equipada con máquinas que se denominan tornos para repujado, las cuales se utilizan para el proceso de fabricación de cada uno de los productos. Para la fabricación de los artículos de aluminio, se requiere de materia prima, máquinas o equipos; así como el recurso humano necesario para cumplir con la función de la transformación de la materia prima en bienes o productos elaborados.

Ramírez (2014) menciona que el proceso de fabricación de los artículos de aluminio se denomina: proceso de repujado, el cual se basa en los siguientes pasos:

El proceso de repujado consiste en la fabricación del artículo, en donde se monta un molde de acuerdo al artículo a fabricar junto con la materia prima (que es un disco de aluminio de diferentes diámetros), luego se inicia el proceso de fabricación con diferentes herramientas hasta dar el acabado para obtener el producto final. Se cuenta con dos distribuidores que recorren todo el país, se recorren a ventas directas y se realizan visitas a los clientes. También ingresan llamadas de nuevos clientes que buscan a la empresa, para solicitar la venta de alguno de los productos que se fabrican. (p.2)

El objetivo principal de la empresa CAMIME, S.A., es “...*la satisfacción de los clientes y entregar un producto de alta calidad; de manera que se puedan satisfacer sus necesidades de uso doméstico o comercial*”. (p.3)

1.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los antecedentes investigativos consisten en diversos estudios que se han efectuado en relación a un mismo tema, como el de la presente investigación. Sin embargo, en la empresa CAMIME, S.A. no se ha llevado a cabo ningún tipo de investigación; por lo que se recurrirá a buscar documentos o revistas externas basadas en el Clima Organizacional.

Las autoras Neily Sánchez, María Elena Betancourt y María Caridad Falcón en el artículo "*Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral*"; publicado en la Revista Gestión de las Personas y Tecnología. (2012), indican lo siguiente:

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por lo que resulta la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras. (p.54)

Por otro lado, en la tesina denominada: "*Gestión del Cambio y Análisis de Clima Organizacional en el contexto del Proyecto Tecnológico CYGNUS-Coopemep*", se destaca que la motivación es un aspecto importante en la organización. De acuerdo con Éricka Jiménez (2014): "*La motivación forma parte elemental del Clima Organizacional y es uno de los principales factores que determinan si el ambiente*

organizacional es bueno o malo, trayendo consecuencias directas para la organización". (p. 25)

Es por lo anterior, que el Clima Organizacional es un tema relevante para todas las organizaciones en general; aspecto que respalda la elaboración de la presente investigación en cuanto al análisis del clima organizacional que presentan los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., en el segundo semestre del año 2016.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se busca mejorar el Clima Organizacional actual de la empresa CAMIME, S.A, así como el desempeño laboral de los colaboradores en el segundo semestre del año 2016; por lo surge el planteamiento del siguiente problema:

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta el Clima Organizacional que presentan los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., en el desempeño laboral; en el segundo semestre del año 2016?

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

En la empresa CAMIME, S.A., se lleva a cabo el proceso de fabricación de cada uno de los productos, su venta y distribución; por lo que el personal debe estar en una

constante interacción, se lleva a cabo la comunicación entre compañeros para que las labores diarias sean realizadas, se ejerce un estilo de liderazgo, se da una motivación adecuada o inadecuada; en fin, como en toda organización existe un clima organizacional.

Por lo tanto, se analizará más a fondo los principales elementos que conforman el Clima Organizacional en la empresa CAMIME, S.A.; esto es con el objetivo de que la organización mejore cada vez más en su productividad, se dé una adecuada motivación de los colaboradores, se implemente una comunicación más efectiva, se aplique el estilo de liderazgo adecuado; entre otros aspectos.

El Clima Organizacional es un tema relevante en el 2016, para todas aquellas organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, por lo que el estudio del clima laboral actual, la realización de un adecuado diagnóstico y la búsqueda de una mejora constante; contribuye de forma directa a que la organización sea cada vez más eficiente y eficaz.

Para Idalberto Chiavenato en su libro *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (2011), el Clima Organizacional “es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento”. (p.50)

El Clima Organizacional es el ambiente que existe entre los colaboradores que forman parte de la empresa, por lo que, si éste es adecuado cada uno de los trabajadores podrá tener un buen desempeño laboral y satisfacer los objetivos laborales y personales.

Si bien es cierto que el Clima Organizacional es un tema que por lo general se abarca en distintos tipos de investigaciones, la diferencia reside en que se está efectuando el estudio en una empresa pequeña a la que no se le ha efectuado ninguna investigación y además se está tomando en cuenta elementos importantes del clima organizacional como: el liderazgo, la comunicación y la motivación.

Por otro lado, se aportará también una propuesta de mejora del Clima Organizacional para la empresa, aspecto que muy pocos estudios o investigaciones llevan a cabo. Esta propuesta es para darle a conocer a los colaboradores los aspectos en los cuales requieren mejorar y qué metodología deben de emplear para fortalecer la situación actual. Con esto, se logrará cambiar el clima organizacional actual y se contribuirá a un mejor desempeño laboral de cada uno de los trabajadores de la empresa CAMIME, S.A.

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Objetivo General

Analizar el Clima Organizacional que presentan los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., en el segundo semestre del año 2016.

1.6.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar el estilo de liderazgo que se aplica en la empresa CAMIME S.A, tomando en cuenta los estilos de liderazgo autoritario, democrático, laissez-faire, consultivo y participativo.
- b) Determinar la comunicación que presentan los colaboradores de la empresa CAMIME S.A, desde el punto de vista de la comunicación ascendente, descendente, lateral, oral y escrita.
- c) Analizar la motivación de los colaboradores de la empresa CAMIME S.A, tomando en cuenta la teoría ERC de Alderfer, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de McClelland.
- d) Elaborar una propuesta de mejora del Clima Organizacional que ayude a la disminución de los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores, de acuerdo al diagnóstico realizado en la presente investigación.

1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.7.1 Alcances

- La investigación comprende a todo el personal de la empresa CAMIME, S.A.
- Con la investigación, se efectuará una propuesta de mejora del Clima Organizacional que ayude a disminuir los factores que afectan el desempeño laboral del personal de la empresa CAMIME, S.A.

1.7.2 Limitaciones

No existió la disposición por parte de algunos colaboradores para contestar todas las preguntas abiertas del instrumento aplicado, en la recolección de los datos.

Debido al exceso de trabajo administrativo y operativo, se requirió de una mayor cantidad de días para responder el cuestionario aplicado.

1.8. APORTE DEL INVESTIGADOR

Esta investigación pretende efectuar un análisis del Clima Organizacional que presentan los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A. en el segundo semestre del año 2016, tomando en cuenta el liderazgo, la comunicación y la motivación que se presenta. Esto es con el objetivo de brindar una propuesta de mejora que la Gerencia General pueda implementar y corregir de forma efectiva las condiciones laborales actuales.

1.8.1 Delimitación Espacial

La investigación se realiza en la empresa CAMIME, S.A. ubicada en el Barrio San Rafael de Ulloa, en la provincia de Heredia.

1.8.2 Delimitación Temporal

La investigación se efectúa en el segundo semestre del año 2016.

1.9. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta el Clima Organizacional que presentan los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., en el desempeño laboral; en el segundo semestre del año 2016?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contiene tres apartados, el primer apartado se denomina Marco Situacional, el cual incluye información importante sobre la empresa seleccionada como: la misión, visión, valores, políticas, organigrama, portafolio de productos e imágenes.

El segundo apartado se titula Marco Conceptual, el cual se basa en información teórica de distintas fuentes bibliográficas como: conceptos, enfoques, teorías, características y aquellos temas que son relevantes para la presente investigación. Se inicia con el concepto general de Administración, para luego abarcar todo lo relacionado con la Administración de Recursos Humanos.

Y el tercer apartado se conoce como: Teorías relacionadas con el Proyecto, el cual contiene una serie de definiciones y teorías creadas por distintos autores y que son fundamentales para el presente trabajo de investigación.

2.1 MARCO SITUACIONAL

La información que se va a presentar en cuanto a la misión, visión y valores fue tomada de los documentos de la historia de la Empresa CAMIME, S.A. que se elaboraron en el año 2014.

2.1.1 Misión

“Somos una empresa líder en la producción y comercialización de productos de aluminio, brindando garantía y confiabilidad a nuestros clientes y contribuyendo con el desarrollo económico y social del país”.

(Ramírez, C. 2014. *“Políticas de la empresa CAMIME S.A”*. p.3)

2.1.2 Visión

“Ser la empresa de producción de aluminio más eficiente, productiva y sólida del mercado nacional, apoyados en alianzas estratégicas y garantizando a la vez la calidad en todos sus productos.”

(Ramírez, C. 2014. *“Políticas de la empresa CAMIME S.A”*. p.3)

2.1.3 Valores

- Tolerancia: Es el respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias. Es la capacidad de escuchar y aceptar a las demás personas, comprendiendo el valor de las distintas formas de pensar.
- Responsabilidad: es la capacidad de los colaboradores para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho. Es también la obligación de los trabajadores para cumplir con las tareas diarias.

- Honestidad: es la capacidad de las personas para actuar de forma decente, justa y honrada.
- Innovación: es estar delante de la competencia y disponerse a experimentar con ideas no comprobadas.
- Ética: es actuar con transparencia, sinceridad y compromiso.
- Trabajo en Equipo: es tener espíritu de equipo, cooperación, habilidad para negociar con los compañeros de trabajo.
- Aprendizaje: todos los funcionarios de la empresa deben de tener claro que todos los días se aprende algo. Para poder evolucionar profesionalmente se requiere de estar en un constante aprendizaje.
- Disciplina: se refiere al cumplimiento de las tareas asignadas, así como de los reglamentos que existen en la organización.

(Ramírez, C. 2014. "Políticas de la empresa CAMIME S.A". p.4-5)

2.1.4 Políticas de la empresa CAMIME, S.A.

2.1.4.1 Política General de Recursos Humanos

La información sobre la Política General de Recursos Humanos, fue tomada del Manual de Políticas de la organización, para la presente investigación.

La empresa CAMIME, S.A. reconoce que el principal recurso con el que cuenta son los colaboradores de la empresa, por lo que se les proporcionará la remuneración adecuada según el grado académico y puesto que desempeñan actualmente. Esto se llevará a cabo en un ambiente de confianza y apertura.

(Ramírez, C. 2014. *“Políticas de la empresa CAMIME S.A”*. p.6)

Se tomará en cuenta también las posibilidades de crecimiento laboral y profesional dentro de la empresa, conforme a las oportunidades que se presenten.

2.1.4.2 Política de Igualdad de Oportunidades en el Empleo

La información más relevante sobre la Política de Igualdad en las Oportunidades de Empleo, fue tomada del Manual de Políticas de la empresa.

Dentro de la empresa CAMIME, S.A. se reconoce que todas las personas tienen las mismas oportunidades de empleo, por lo que no se hará ninguna discriminación en cuanto a raza, género, religión, nacionalidad, edad, estado civil y cualquier otro aspecto.

(Ramírez, C. 2014. *“Políticas de la empresa CAMIME S.A”*. p.6)

La política se aplicará en el momento del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa, tanto para puestos administrativos como operativos.

2.1.4.3 Política de Reclutamiento y Selección de Personal

La información que se va a presentar sobre la Política de Reclutamiento y Selección de Personal fue tomada del Manual de Políticas de la organización. En dicho documento se destaca que cualquier persona que se encuentre interesada en participar en alguna vacante de la empresa CAMIME S.A, deberá de someterse al proceso completo de Reclutamiento y Selección de Personal.

La persona encargada del proceso de reclutamiento y selección de personal, dispondrá de una base datos de aquellas personas que en algún momento aplicaron para alguna vacante, pero que por cuestión de disponibilidad de puestos no fueron tomadas en cuenta; por lo que al momento de surgir alguna oportunidad podrán ser contactadas nuevamente. Se promocionarán las vacantes por distintos medios como: anuncios en periódicos, sitios o páginas de empleo en Internet, así como aquellos otros mecanismos que se consideren necesarios.

(Ramírez, C. 2014. *“Políticas de la empresa CAMIME S.A”*. p.6)

El encargado contratará a la persona idónea para el puesto, que cumpla con todos los requisitos y que posea las habilidades y competencias apropiadas para el adecuado desempeño en su puesto de trabajo. Solamente se contratará aquella persona que haya cumplido con todo el proceso de reclutamiento y selección.

En cuanto al salario, éste se establecerá conforme al grado académico y a la experiencia previa.

2.1.4.4 Política de Inducción

La información sobre la Política de Inducción fue tomada del Manual de Políticas de la empresa CAMIME, S.A.

En el documento se indica lo siguiente:

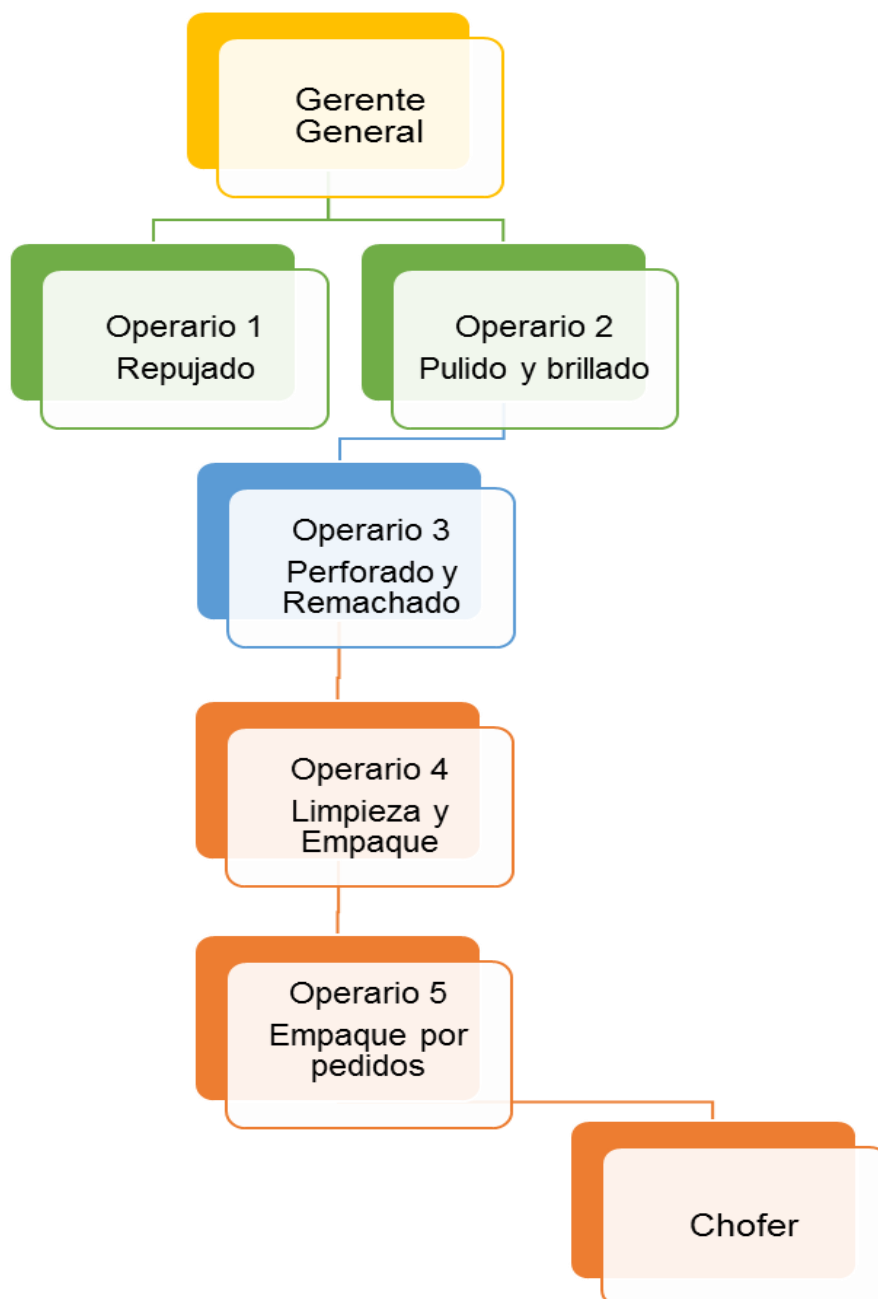
El encargado de Recursos Humanos o el Gerente General, le proporcionará al nuevo colaborador las instrucciones y la información necesaria del lugar de trabajo, presentación del personal que labora en el sitio y del jefe inmediato; así como lo relacionado con las tareas del puesto a desempeñar.

(Ramírez, C. 2014. *“Políticas de la empresa CAMIME S.A”*. p.6)

Además establecerá los parámetros necesarios para que se le brinde la inducción que requiera para la utilización del equipo, maquinaria u herramientas; con las cuales tendrá contacto para la ejecución de sus tareas diarias.

2.1.5 Organigrama de la empresa CAMIME, S.A.

Imagen N° 1. Organigrama de la empresa CAMIME, S.A.



2.1.6 Productos de la empresa CAMIME, S.A.

Cuadro N° 1. Productos

Ollas hoteleras	Sartenes	Arroceras
Picheles de Coffee Maker	Cafeteras	Jarros
Lecheras	Vasos	Moldes de queque
Baldes	Moldes de pizza	Moldes para velas
Bases para lámparas	Escupideros para los catadores de café	Comederos de mascotas

Fuente: Empresa CAMIME, S.A. Agosto 2016

Imagen N° 2. Cafeteras



Fuente: Empresa CAMIME, S.A. Agosto 2016

Imagen N° 3. Ollas con oreja



Fuente: Empresa CAMIME, S.A. Agosto 2016

2.1.7 Imágenes de la empresa CAMIME, S.A.

Imagen N° 4. Torno de repujado (Máquina para la elaboración de productos)



Fuente: Empresa CAMIME, S.A. Agosto 2016

Imagen N° 5. Instalaciones de la empresa



Fuente: Empresa CAMIME, S.A. Agosto 2016

2.2 MARCO CONCEPTUAL

En este apartado, se presentan los diferentes conceptos, características, teorías y enfoques que fundamentan la presente investigación y que permiten sustentar los objetivos y criterios establecidos.

2.2.1 Definición de Administración

Los autores Enrique Franklin y Mario Krieger, en el libro denominado *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. (2011), destacan lo siguiente con respecto al concepto de administración:

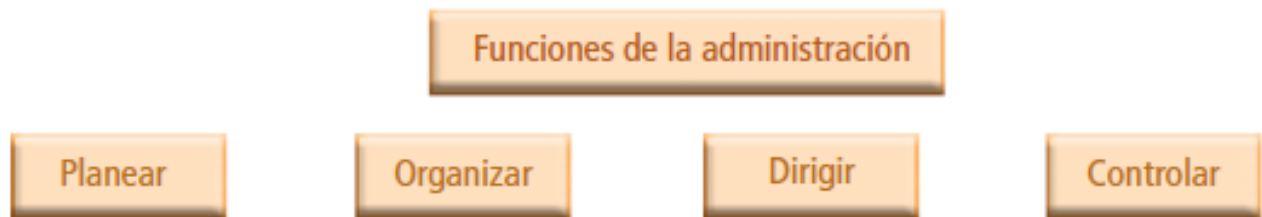
La administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de la organización para lograr una ventaja competitiva sustentable. En otras palabras, es la disciplina conformada por una serie de actividades y operaciones tendientes a estructurar y utilizar los recursos de manera óptima para realizar con dirección y sentido las tareas necesarias para que los resultados de la organización estén dentro del rango deseado. (p. 3)

De acuerdo a lo propuesto por los autores, una organización debe de utilizar todos los recursos disponibles para alcanzar los objetivos o metas establecidas. Esto permitirá que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces y se dé un buen funcionamiento de la empresa en general.

Además Franklin, E y Krieger, M. (2011) indican que para lograr el concepto anterior, la administración divide sus funciones en: planear, organizar, dirigir y controlar.

Por lo tanto, la siguiente imagen muestra las cuatro funciones de la administración.

Imagen N° 6. Las cuatro funciones de la Administración



Fuente: Franklin, E y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. (p.3)

2.2.1.1 Planear

Franklin, E y Krieger, M. (2011) mencionan que planear es:

El proceso sistemático y estructurado que permite emplear la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, tomando en consideración la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro. (p. 3)

La planeación es un elemento fundamental en las organizaciones, debido a que permite analizar cuáles son las mejores opciones a implementar antes de iniciar con un nuevo proceso; tomando en cuenta el ambiente interno y externo.

2.2.1.2 Organizar

Franklin, E y Krieger, M. (2011) destacan que organizar es:

El proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas, interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía, con el fin de contribuir al logro de los objetivos compartidos por un grupo de personas. (p. 3)

El proceso de organizar permite que el trabajo sea dividido entre todos los colaboradores de la empresa y que por lo tanto, cada uno contribuya con el logro de los objetivos organizacionales. Es por esto, que al concepto de organizar se le atribuye la división del trabajo, por lo que, los autores Stephen Robbins y Mary Coulter en el libro *Administración*. (2010), mencionan que la división de trabajo es:

La separación de los trabajos en tareas específicas y repetitivas. La división del trabajo aumenta la productividad, ya que se mejora la habilidad y destreza de cada trabajador y se evita la pérdida de tiempo en el cambio entre una tarea a otra. (p. 25)

Por lo tanto, la división del trabajo permite que cada colaborador sepa qué hacer desde el inicio de su jornada laboral. Esto aumenta las posibilidades de lograr un manejo eficiente del tiempo y el cumplimiento general de las funciones propias del puesto.

2.2.1.3 Dirigir

Franklin, E y Krieger, M. (2011) indican que: *“Dirigir es el proceso de guiar y proveer el soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización”*. (p.3)

El proceso de dirigir es muy importante, por lo que la persona encargada de la dirección debe de ejercer un liderazgo adecuado, brindar motivación, fortalecer los equipos de trabajo y comunicar aquellos aspectos necesarios para el cumplimiento de los objetivos.

2.2.1.4 Controlar

Franklin, E y Krieger, M. (2011) mencionan que *“controlar es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño”*. (p. 4)

Además el proceso de control permite la prevención, el seguimiento y la corrección de las diferentes actividades; por lo que los autores Franklin, E y Krieger, M. (2011) enumeran seis pasos del control, los cuales son:

- 1) establecer estándares.
- 2) medir el desempeño.
- 3) comparar el desempeño contra los estándares.
- 4) evaluar los resultados.
- 5) ajustar los estándares (en caso necesario)
- 6) emprender acciones. (p. 4)

La siguiente imagen muestra un resumen de las cuatro funciones de la administración, dadas por los autores Robbins y Coulter (2010):

Imagen N° 7. Funciones de la Administración

Planeación	Organización	Dirección	Control	Dirige a:
<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos • Establecer estrategias • Desarrollar planes para coordinar actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar lo que es necesario realizar • Cómo llevarlo a cabo • Con quién se cuenta para hacerlo 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar • Dirigir • Y cualquier otra acción involucrada con dirigir al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar los propósitos establecidos por la organización

Fuente: Robbins, S y Coulter, M. (2010). *Administración*. (p. 8)

2.2.2 Recursos Humanos

Las personas aportan distintos elementos a la organización, como por ejemplo: conocimientos, teorías, pensamientos, actitudes, percepciones, cualidades, habilidades, motivación, creatividad; entre otros aspectos, sin importar el puesto que desempeñan.

Lo más importante aquí es que todos contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

El autor Chiavenato (2011), destaca que los recursos humanos son:

Las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea); constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización. (p.81)

Por lo tanto, las personas son un recurso que forma parte de las diferentes áreas de la administración, como lo es la administración de producción u operaciones, la administración financiera, la mercadotecnia y la administración de recursos humanos.

En el caso de la empresa CAMIME, S.A. la mayoría de los colaboradores que trabajan en ella, forman parte del área de producción u operaciones y en lo que respecta al Gerente General, pertenece al área de la administración financiera, mercadotecnia y recursos humanos. La siguiente imagen muestra a las personas como recursos que permean a todas las áreas de la administración.

Imagen N° 8. Las personas como recursos



Fuente: Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones.* (p. 83)

2.2.3 Administración de Recursos Humanos

Los autores Gary Dessler y Ricardo Varela en el libro: *Administración de Recursos Humanos*. (2011), indican que la administración de recursos humanos se define como:

las prácticas y las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p. 2)

Las prácticas y políticas mencionadas en la definición anterior y dada por los autores Dessler y Varela (2011) son las siguientes:

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores
- Evaluar el desempeño
- Administrar los sueldos y los salarios (remunerar)
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales
- Fomentar el compromiso de los colaboradores (p. 2)

La administración de recursos humanos es fundamental en las organizaciones, debido a que permite aplicar las prácticas y metodologías que sean necesarias para la administración del personal, ofrecer un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado, brindar capacitación a cada uno de los colaboradores y de acuerdo al puesto que desempeñan, proporcionar la remuneración conforme a las

características del puesto y rol que se lleva a cabo en la empresa; así como, ofrecer un ambiente seguro y un clima organizacional que permita el buen desempeño laboral.

En fin, la administración de recursos humanos es esencial para el logro de los objetivos organizacionales y para el cumplimiento del proceso administrativo. Por lo tanto, la aplicación del concepto de administración de recursos humanos no se debe dejar de lado para la empresa CAMIME, S.A., debido a que el gerente general debe comprender la importancia de que los trabajadores estén motivados al realizar sus labores, se contrate a la persona idónea en el puesto correcto, se brinde la capacitación técnica requerida para los operarios o para los administrativos, se lleve un proceso de desarrollo de las cualidades de los colaboradores, se fomenten buenas relaciones interpersonales; es decir, todo aquello que repercuta directamente en el desempeño laboral de cada una de las personas que forman parte de la organización.

2.2.4 Procesos de la Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos abarca una serie de procesos básicos, sea cual sea la función que desempeñe el colaborador dentro de la organización.

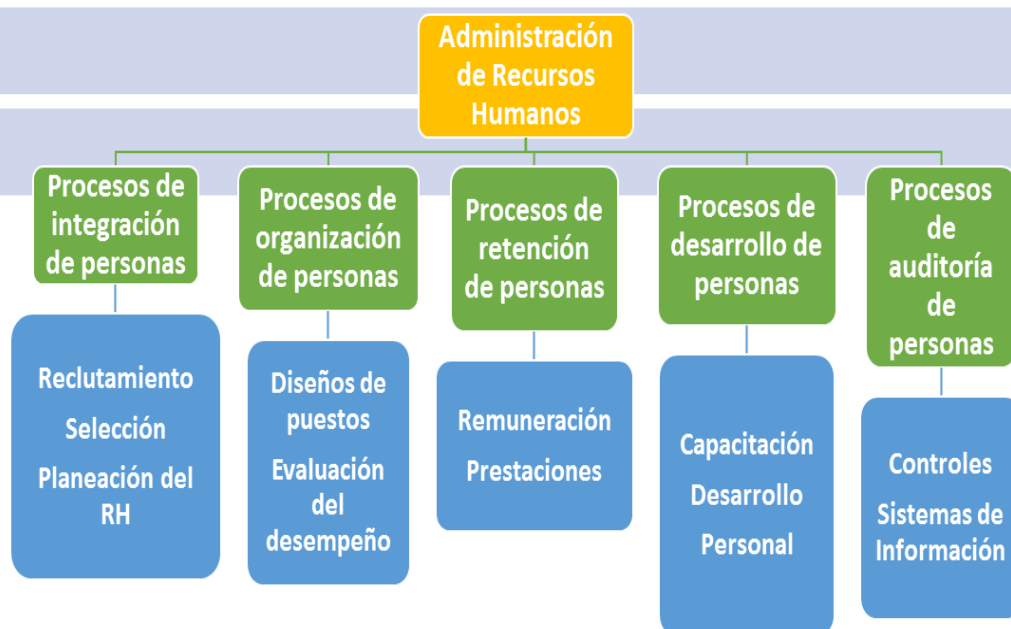
Chiavenato (2011), menciona lo siguiente:

Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. (p. 100)

Los cinco procesos anteriores pueden variar conforme a la organización y a su desarrollo, así como de la influencia de factores internos y externos. Sin embargo, resume la importancia de la administración del recurso humano que abarca desde integrar al personal nuevo, organizar cuáles son las funciones que desempeñará, retener a la persona dentro de la organización mediante una adecuada remuneración, servicios y retribuciones; desarrollar a la persona por medio de capacitaciones y controlar el trabajo que lleva a cabo para generar constancia y productividad.

Chiavenato (2011) ilustra los cinco procesos por medio de la siguiente imagen:

Imagen Nº 9. Los cinco procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. (p. 103)

2.2.5 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos busca conseguir al personal adecuado y con las capacidades necesarias, para que el desempeño laboral sea eficiente dentro de la empresa y se logren los objetivos organizacionales. Por otro lado, si el colaborador se siente motivado y se le permite su desarrollo como profesional, éste podrá cumplir sus objetivos personales.

Por lo tanto, de acuerdo con Chiavenato (2011) los objetivos de la administración de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (p.105)

La eficiencia se define como la utilización adecuada de los recursos, mientras que la eficacia es el logro de los resultados. Ambos conceptos deben de estar presentes en la organización, para el logro de una mayor productividad y del cumplimiento de los objetivos establecidos.

2.2.6 Funciones del Departamento de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos de una empresa se encarga de reclutar y seleccionar al personal para el puesto adecuado, orientar y brindar capacitación a los

colaboradores, administrar los salarios, brindar incentivos, evaluar el desempeño y fomentar un clima organizacional óptimo para el desarrollo de las tareas diarias; entre otras funciones.

Dessler y Varela (2011) destacan que algunas de las responsabilidades laborales del departamento de recursos humanos son:

- Reclutamiento y selección de personal: mantener contacto con la comunidad y buscar aspirantes calificados para los puestos.
- Análisis de puestos: reunir y examinar la información sobre las responsabilidades y funciones de cada puesto, con la finalidad de elaborar su descripción.
- Remuneración: Desarrollar planes de pago y manejar el programa de prestaciones de los trabajadores.
- Capacitación: Planear, organizar y dirigir las actividades de capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Motivación y Clima Organizacional (p.6)

La realización de las funciones mencionadas anteriormente se lleva a cabo de acuerdo a la empresa, a las situaciones que se presenten y a las necesidades. De ahí que es importante que los gerentes, así como el gerente general de la empresa CAMIME, S.A.; efectúen reuniones con los colaboradores, apliquen evaluaciones del desempeño y lleven registros sobre lo que se requiere mejorar. Esto es con el fin de brindar oportunidades de capacitación del personal, cambios en el ambiente laboral, mejoras en la comunicación y liderazgo por ejemplo; entre otros aspectos.

2.2.7 Puestos

Cada organización está compuesta por una diversidad de puestos conforme a las actividades que se realizan, ya sea actividades de servicios o actividades de producción; por lo tanto, el autor Wayne Mondy, R. en su libro *Administración de Recursos Humanos*. (2010), define puesto como: “un conjunto de tareas que deben de realizarse para que una organización logre sus metas”. (p. 92)

Por lo tanto, el Gerente General de la empresa CAMIME, S.A. debe procurar que todos los colaboradores conozcan sus responsabilidades, tareas y funciones del puesto de trabajo que desempeñan; de manera que así puedan cumplir con las actividades diarias y con el logro de los objetivos organizacionales.

En el siguiente cuadro se detallan los puestos, cantidad de personal, funciones y ubicación de los colaboradores dentro de la empresa CAMIME, S.A.

Cuadro N° 2. Puestos, cantidad de personal, funciones y ubicación de los colaboradores dentro de la empresa CAMIME, S.A.

Puesto	Cantidad	Funciones	Ubicación
Gerente General	1	Atención al cliente por medio del teléfono y de visitas a la empresa, realización de pedidos, pago de salarios, elaboración de la planilla semanal, presentación de incapacidades, elaboración de órdenes de compra y cotizaciones; entre otros documentos.	Área de administración general, mercadotecnia, y recursos humanos.

Asesor Contable Asistente Contable	2	Análisis del proceso contable y análisis de las ventas diarias. Estudios de los estados de resultados y balances generales de la empresa.	Área de administración financiera.
Operario 1	5	Elaboración de artículos grandes como ollas hoteleras y cafeteras.	Área de administración de producción u operaciones.
Operario 2	1	Elaboración de artículos pequeños como tapas, tazas, jarros y ollas pequeñas.	Área de administración de producción u operaciones.
Operario 3 Proceso de perforado y remachado	2	Perforación del producto, preparación de los aros de las cafeteras, así como elaboración de las orejas (agarraderas de las ollas) y manillas (agarradera de arriba)	Área de administración de producción u operaciones.
Operario 4 Limpieza y Empaque	1	Se encarga de la limpieza del producto terminado y del empaque individual	Área de administración de producción u operaciones.
Operario 5 Empaque por pedidos	1	Se encarga del empaque del producto en cajas conforme a los pedidos.	Área de administración de producción u operaciones.
Personal de Mantenimiento	2	Soldadura y elaboración de moldes de madera.	Área de administración de producción u operaciones.
Chofer	1	Se encarga de la distribución del producto en toda el área Metropolitana (San José) y en provincias como Cartago y Alajuela.	Área de mercadotecnia.

Distribuidores a nivel rural	2	Se encargan de la distribución del producto en Puntarenas, Guanacaste y Limón.	Área de mercadotecnia.
-------------------------------------	---	--	------------------------

Fuente: Empresa CAMIME, S.A. Agosto 2016

2.2.8 Análisis de Puestos

Es importante que antes de publicar una vacante sobre un puesto en específico, se realice un análisis del puesto, es decir, determinar los principales requisitos, responsabilidades y funciones que la persona contratada debe de efectuar en sus labores diarias.

El autor Wayne Mondy, R. (2010), define el análisis de puestos como: *“un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización”*. (p. 92)

Una vez realizado el análisis de un puesto en específico, se obtiene los siguientes resultados:

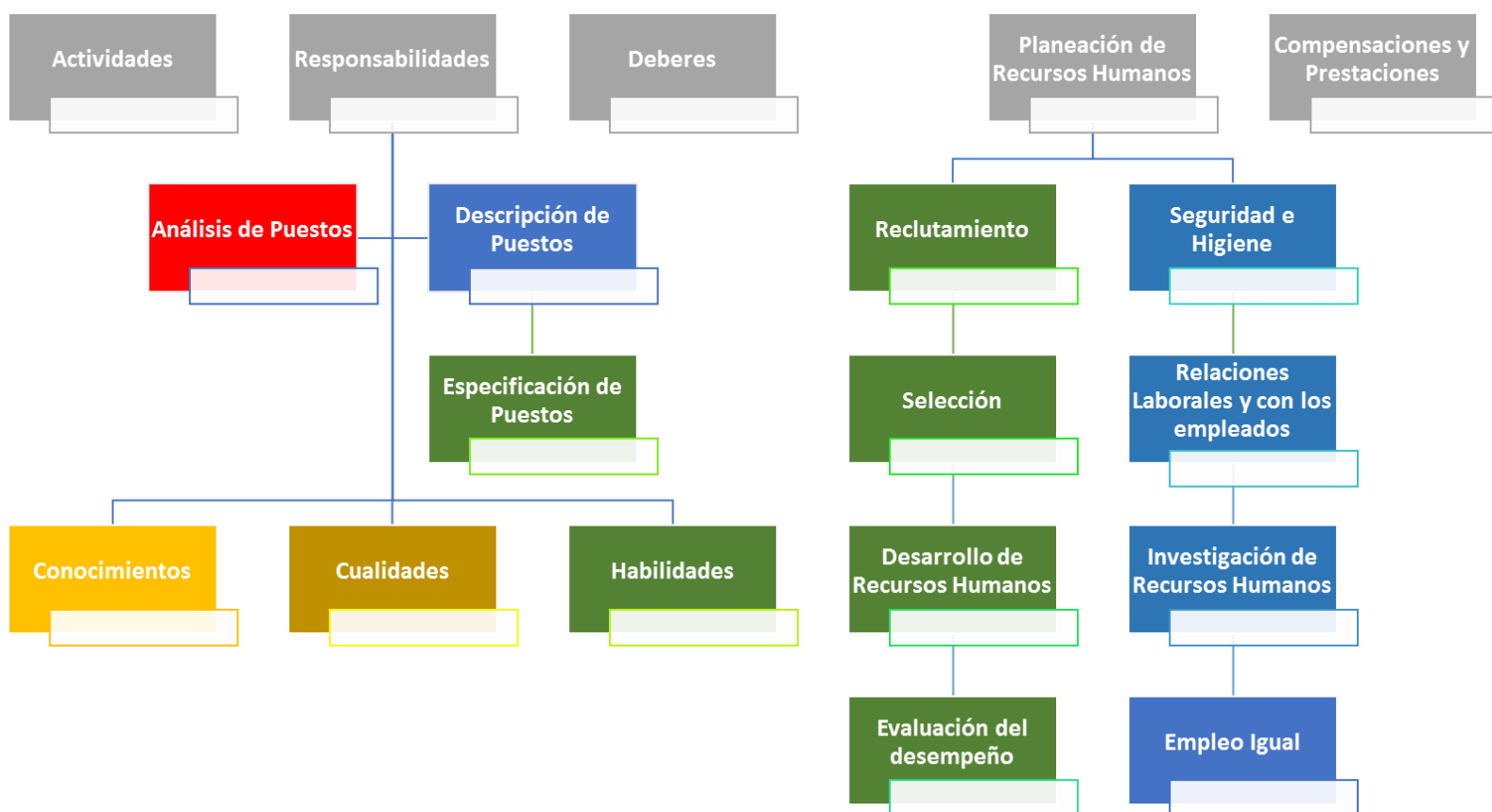
- Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
- Habilidades requeridas.
- Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación en el trabajo.
- Actividades y procesos del trabajo.
- Procedimientos utilizados.
- Máquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo.
- Condiciones físicas de trabajo.
- Actividades orientadas al trabajador.
- Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.

- Contexto del puesto (Programa de trabajo, Incentivos)
- Requerimientos personales para el puesto
- Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización.

Tomado de: *La web de los recursos humanos y el empleo.* <http://www.rhh-web.com/analisisdepuesto.html>

La siguiente imagen muestra el proceso que se realiza en el análisis de puestos.

Imagen Nº 10. Análisis de Puestos



Fuente: Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (p. 94)

Además Wayne Mondy, R. (2010) destaca que: *“con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo”*. (p.92)

En síntesis, el análisis de puestos es fundamental en cualquier organización, debido a que permite obtener una descripción y una especificación más clara sobre cada puesto en particular, lo que a su vez propicia la toma de decisiones ante un proceso de reclutamiento y selección de personal.

2.2.9 Reclutamiento y Selección de Personal

2.2.9.1 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento consiste en las diferentes actividades que lleva a cabo una empresa para atraer candidatos a los puestos o vacantes que existen.

En el caso de la empresa CAMIME S.A, el reclutamiento se da por medio de anuncios en los periódicos, así como por recomendación o referencia de una persona que es conocida por alguno de los colaboradores. Es importante destacar que la empresa efectúa los mismos pasos de reclutamiento para todas aquellas personas que desean participar en el proceso, sin distinción ni discriminación alguna.

El autor Wayne Mondy, R. (2010), define reclutamiento como: *“El proceso para atraer a los individuos de manera oportuna en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presente su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización”*. (p. 128)

Por otro lado, los autores Francisco López, Alicia Casique y Julián Ferrer en el libro: *La Administración de Recursos Humanos en las PYME*. (2011), definen reclutamiento como un proceso que consiste en: “*difundir por diferentes medios las vacantes de la organización, con el propósito de atraer a la organización un grupo de trabajadores disponibles e interesados en trabajar en la empresa*”. (p.75)

En la empresa CAMIME, S.A. se dispone de una base datos de las personas que en algún momento aplicaron para alguna vacante, pero que por cuestión de disponibilidad de puestos no fueron tomadas en cuenta; por lo que al momento de surgir alguna oportunidad podrán ser contactadas nuevamente.

Algunos de los pasos que se puede efectuar en el momento de reclutar según Dessler y Varela (2011) son:

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán de cubrirse.
2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos reclutando candidatos internos o externos.
3. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo. (p.91)

Además es importante tomar en cuenta que ante una vacante, puede participar el personal que labora en la empresa o personas externas a la organización, a esto se le conoce como reclutamiento interno y reclutamiento externo respectivamente. Ante esto, la empresa CAMIME, S.A. debe de tomar en cuenta las posibilidades de crecimiento laboral y profesional conforme a las oportunidades que se presenten. Si por

el contrario, el personal interno no reúne todos los requisitos del puesto; se procederá a la selección de candidatos externos.

2.2.9.1.1 Reclutamiento interno

De acuerdo con Chiavenato (2011):

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal) o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así el reclutamiento interno implica:

- Transferencia
- Ascenso
- Transferencia con ascenso
- Programas de desarrollo personal
- Planes de carrera para el personal (p.133)

Para que el reclutamiento interno sea de la mejor manera, se debe presentar una adecuada coordinación con el departamento de recursos humanos y con los otros departamentos de la empresa.

Algunas ventajas del reclutamiento interno dadas por Chiavenato (2011) son:

1. Es más económico: se evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento; entre otros.
2. Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo.
3. Presenta un índice mayor de validez y de seguridad: el candidato es conocido, ya fue evaluado y sometido a la valoración de los jefes.

4. Es una fuente poderosa de motivación para los empleados: estos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización.
5. Aprovecha las inversiones de la empresa en capacitación de personal.
6. Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal: los empleados están conscientes de las oportunidades se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas. (p.134-135)

No obstante, Chiavenato (2011) menciona que el reclutamiento interno presenta ciertas desventajas como:

1. Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí.
2. Puede generarse un conflicto de intereses: crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados.
3. No se puede hacer en términos globales en toda la organización. Se debe de realizar en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos. (p.135)

2.2.9.1.2 Reclutamiento externo

Los autores López, F; Casique, A y Ferrer, J. (2011), destacan que el reclutamiento externo consiste en: *“difundir por medio de anuncios en medios masivos o por Internet (en el sitio web de la empresa), las vacantes disponibles”*. (p. 77)

También Chiavenato (2011) indica que: *“el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento*. (p. 136)

Ventajas del reclutamiento externo según Chiavenato (2011):

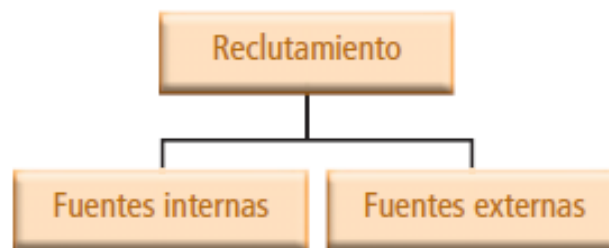
1. Ingresa experiencia nueva la organización, con ideas novedosas y diferentes enfoques.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
3. Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o de los mismos candidatos. (p. 138)

Algunas desventajas del reclutamiento externo comentadas por Chiavenato (2011) son:

1. Tarda más que el reclutamiento interno.
2. Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos.
3. Es menos seguro que el reclutamiento interno, porque los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud. (p.139)

La siguiente imagen ilustra los dos tipos de reclutamiento mencionados anteriormente:

Imagen N° 11. Reclutamiento interno y externo



Fuente: Franklin, E y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina.* (p.83)

2.2.9.2 Selección de Personal

El proceso de selección de personal involucra revisar las solicitudes de trabajo y los currículos recibidos, efectuar entrevistas, llevar a cabo pruebas prácticas, así como pruebas médicas según sea necesario; de manera que se pueda escoger a los mejores candidatos para llenar la vacante existente.

Además Franklin, E y Krieger, M. (2011) indican que:

Antes de comenzar el proceso de selección el responsable debe conocer el perfil del puesto, así como la cultura y las características propias de la organización, e incluso profundizar en las expectativas que ésta tiene en relación con las condiciones que debe reunir el candidato para desempeñar el trabajo propuesto. En este proceso se investigarán aspectos como la relación del individuo con el trabajo, sus intereses, inquietudes, motivaciones, entre otros. (p.86)

En la empresa CAMIME S.A, el gerente general efectúa entrevistas a los candidatos que cumplen con los requisitos del puesto, esto para conocer si el candidato posee las capacidades y habilidades necesarias. Por ejemplo, si el puesto disponible es de un operario 1, se pide como requisitos el título de secundaria, estudios técnicos, experiencia técnica de 1 año como mínimo y cartas de recomendación.

Por lo tanto, Franklin, E y Krieger, M. (2011) mencionan que el objetivo principal de la selección de personal es: *“indagar las capacidades con que cuenta una persona en particular para desarrollar cierta actividad laboral específica en el contexto de un cargo y una organización determinados”*. (p. 84)

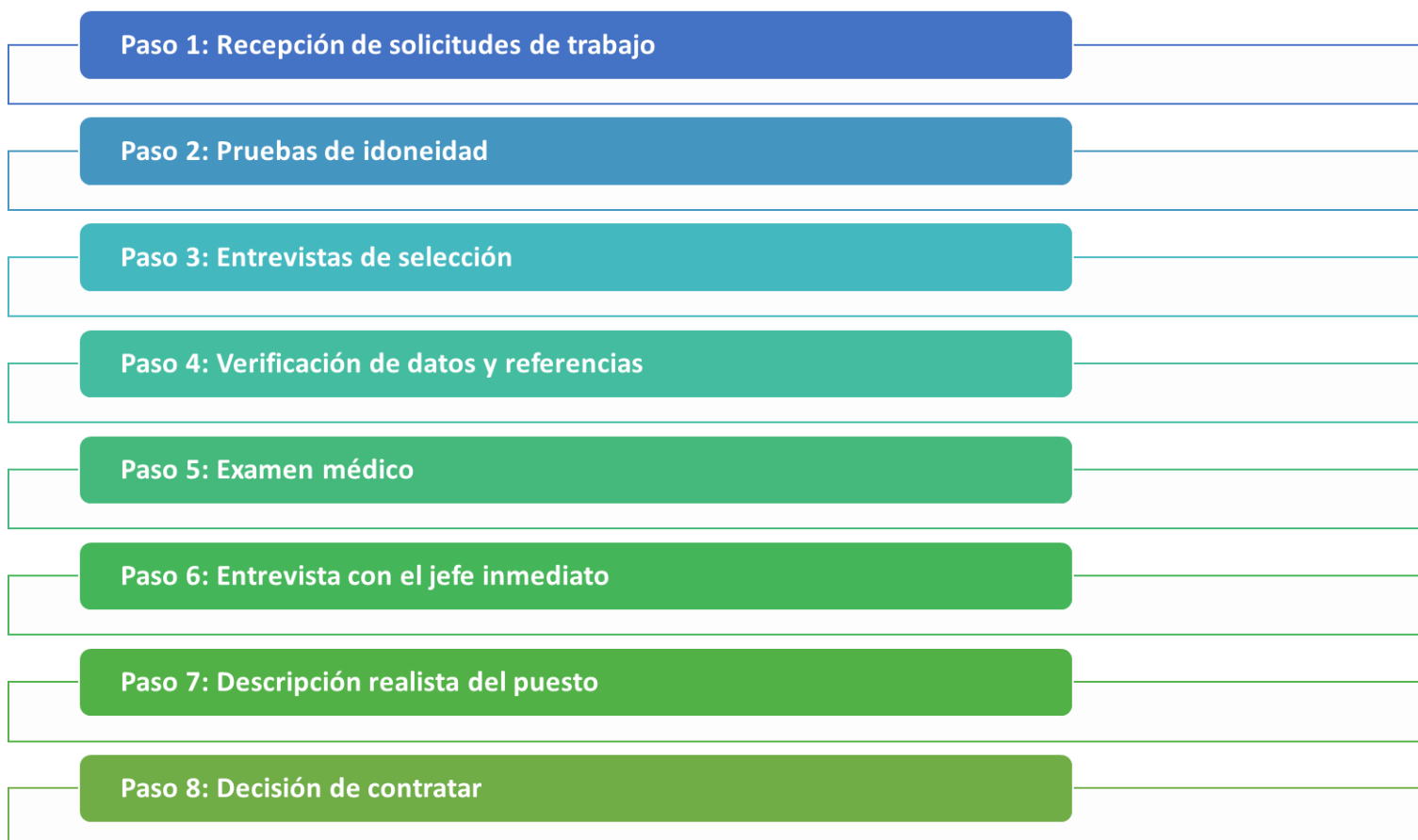
Los pasos que se pueden efectuar en el momento de la selección de personal, de acuerdo con Dessler y Varela (2011), son los siguientes:

1. Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.
2. Enviar a entrevista a varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo.
3. Decidir a cual candidato se le extenderá la oferta. (p. 91)

Al final del proceso, en la empresa CAMIME, S.A. se contratará a la persona idónea que cumple con los requisitos y que posee las habilidades y competencias apropiadas para el adecuado desempeño en su puesto de trabajo. Solamente se contratará a aquella persona que haya cumplido con todo el proceso de reclutamiento y selección.

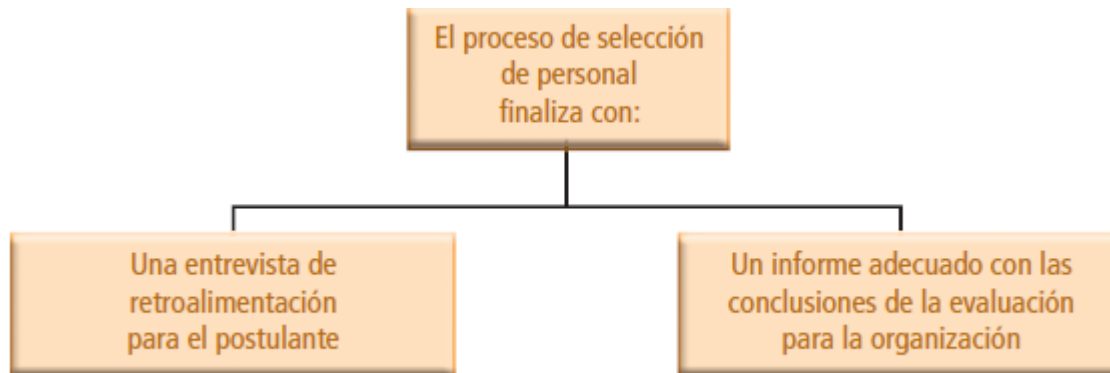
Las siguientes dos imágenes resumen el proceso de selección de personal:

Imagen Nº 12. Pasos del Proceso de Selección de Personal



Fuente: www.google.co.cr Imágenes de Reclutamiento y Selección de Personal.

Imagen N° 13. Selección de Personal en su etapa final



Fuente: Franklin, E y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina.* (p.86)

2.2.10 Inducción, Capacitación y Desarrollo

2.2.10.1 Inducción

Una vez que un candidato externo es contratado, como primer paso se requiere la realización de una inducción de la empresa; de manera que conozca las generalidades de la organización como el ambiente físico, la historia, la misión, visión, valores, objetivos, políticas; entre otros aspectos.

Los autores López, F; Casique, A y Ferrer, J. (2011) destacan que la inducción: *“tiene como propósito facilitar la adaptación del nuevo trabajador a la organización y su cultura”*. (p. 90)

Además los autores anteriores, mencionan que un programa de inducción puede tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Entrega de documentación (manual de bienvenida, contrato, reglamentos, organigrama, descripción del puesto)
- Presentación de los jefes y compañeros de la empresa.
- Recorrido por las instalaciones de la empresa.
- Curso de inducción: se presentan varios temas como reglamentos, políticas de la empresa, criterios de evaluación de desempeño; entre otros. (p.90)

El Gerente General de la empresa CAMIME, S.A., proporcionará al nuevo colaborador las instrucciones y la información necesaria del lugar de trabajo, presentación del personal que labora en el sitio y lo relacionado con las tareas del puesto a desempeñar. Además se establecerán los parámetros necesarios para que al colaborador se le brinde la inducción que requiera para la utilización del equipo, maquinaria u herramientas del área de producción; las cuales utilizará para el cumplimiento de sus tareas diarias.

Por último, López, F; Casique, A y Ferrer, J. (2011) indican que:

En cada empresa el programa de inducción se realiza de modo diferente y está en función de los recursos de tiempo, tamaño y nivel de desarrollo de los programas de administración de recursos humanos con que se cuente. El programa de inducción marca el fin del proceso de selección y el inicio de la nueva relación laboral. (p. 90)

2.2.10.2 Capacitación y Desarrollo

Cualquier persona que labore en alguna organización requiere de la adquisición de nuevos conocimientos y del aprendizaje de nuevas habilidades; por lo que la capacitación juega un papel indispensable en el desarrollo del personal en su puesto de trabajo o para participar a futuro, en un proceso de reclutamiento interno.

Chiavenato (2011) indica que la capacitación es: *“el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”*. (p.322)

El concepto anterior demuestra que la capacitación es beneficiosa para el colaborador, porque aparte de adquirir conocimientos y nuevos aprendizajes; también se adquieren habilidades y competencias que fomentan un mejor desempeño laboral y permiten el logro de los objetivos individuales y organizacionales.

Además Chiavenato (2011) menciona que la capacitación incluye cuatro formas de cambio de la conducta, las cuales son:

- Transmisión de información: puede ser información general como historia de la empresa, productos o servicios.

- Desarrollo de habilidades: destrezas, conocimientos y habilidades relacionadas con el desempeño del puesto.
- Desarrollo o modificación de actitudes: modificar actitudes negativas, aumentar la motivación.
- Desarrollo de conceptos: se puede elevar la capacidad de abstracción, y concepción de ideas y filosofías. (p. 323)

En la empresa CAMIME, S.A. se efectúan inducciones al nuevo personal, con el fin de transmitir información general de la empresa como: el objetivo, misión, visión, valores, políticas, manejo adecuado de las máquinas; así como de los distintos tipos de productos que se fabrican. Esto es para que los colaboradores de nuevo ingreso sientan que forman parte de la empresa y se familiaricen a la vez con cada uno de los productos, que serán parte de sus tareas diarias.

Chiavenato (2011) destaca que la capacitación implica un proceso de cuatro etapas las cuales son:

1. Detección de las necesidades de capacitación:

Los medios para detectar necesidades de capacitación son: evaluación del desempeño, observación, cuestionarios, entrevistas con superiores y gerentes, análisis de puesto y perfil de puesto (tareas y habilidades que debe de poseer el colaborador en el puesto)

2. Diseño del programa de capacitación:

La detección de las necesidades de capacitación debe de proporcionar la información siguiente para trazar el programa de capacitación: qué se debe de enseñar, quién debe de aprender, cuándo se debe enseñar, dónde se debe enseñar, cómo se debe enseñar y quién lo debe enseñar.

El diseño del programa de capacitación debe de basarse en los siguientes elementos:

- Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- Determinación del contenido de la capacitación.
- Selección de los métodos de capacitación y tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación, como tipo de capacitador, recursos audiovisuales, máquinas, materiales, entre otros.
- Definición del grupo objetivo: personas que recibirán capacitación.
- Lugar, tiempo, costos.

3. Ejecución del programa de capacitación:

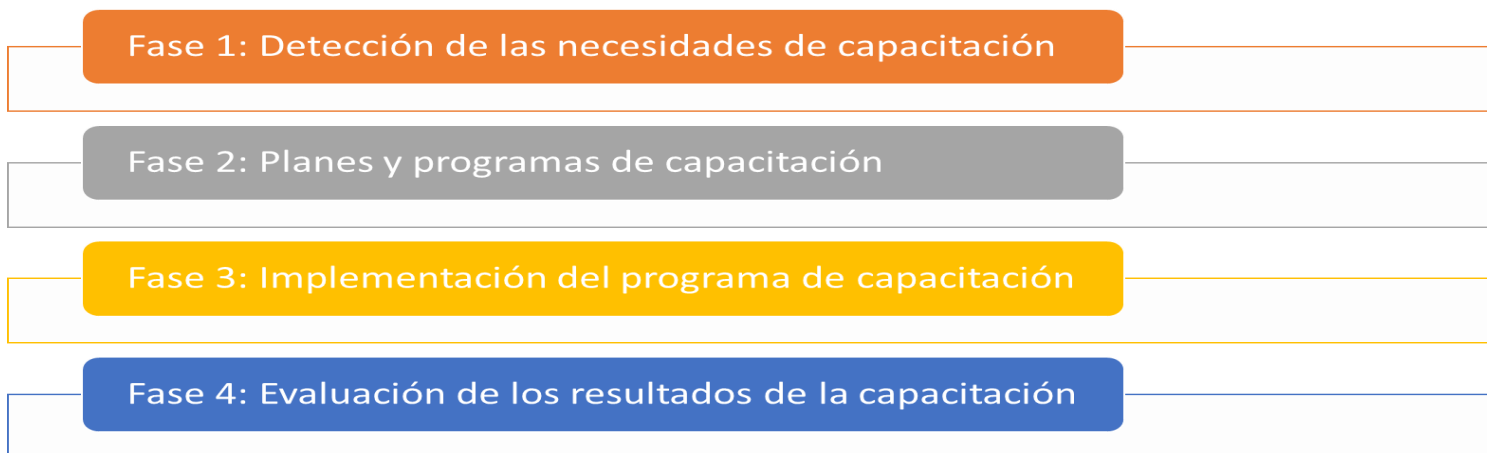
Se basa en la elección de los métodos de instrucción. Esta etapa involucra al instructor y al aprendiz y depende de factores como: calidad del material, cooperación de los gerentes, preparación de los instructores y calidad de los aprendices (se obtienen mejores resultados cuando se seleccionan bien a los aprendices)

4. Evaluación de los resultados de la capacitación:

Se debe de evaluar la capacitación para determinar su eficiencia (p.325-335)

Mediante la siguiente imagen se ilustra las cuatro fases de la capacitación:

Imagen Nº 14. El Ciclo de la Capacitación



Fuente: Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones.* (p.325)

2.2.11 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es imprescindible en cualquier organización, porque permite evaluar cómo se da el desempeño del colaborador y conocer a la vez si se están cumpliendo los objetivos personales, profesionales y organizacionales.

Los autores Franklin, E y Krieger, M. (2011) mencionan lo siguiente con respecto a desempeño y a evaluación del desempeño:

Por *desempeño* se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales.

Por su parte, la *evaluación del desempeño* se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y

si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos. (p. 93)

La evaluación del desempeño tiene como objetivo contribuir al desarrollo personal y profesional de todos los colaboradores y sirve para tomar decisiones, para estudiar un ascenso o promoción o para dar incentivos por el esfuerzo realizado. A su vez, es un instrumento que permite obtener retroalimentación del jefe inmediato en cuanto a la realización de las tareas diarias propias del puesto.

En la empresa CAMIME, S.A. se efectúa la evaluación del desempeño de cada uno de los trabajadores tomando en cuenta las siguientes variables:

- ✓ Conocimiento de las funciones propias del puesto
- ✓ Calidad del trabajo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Honestidad
- ✓ Relaciones Interpersonales
- ✓ Cooperación

Esta evaluación se lleva a cabo por medio de un formulario, en el cual se utiliza el método de escala gráfica, es decir, con niveles definidos de excelente, bueno, regular, y deficiente. Una vez realizada la evaluación del desempeño por parte del Gerente General de la empresa CAMIME, S.A., se procede a efectuar una reunión con

el colaborador para que éste conozca su evaluación, se le brinde retroalimentación y se culmine con la firma del documento al final del proceso.

Chiavenato (2011) da a conocer los siguientes beneficios de la evaluación del desempeño:

Cuadro N° 3. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Beneficios para el Gerente	Beneficios para el colaborador
<p>Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación.</p>	<p>Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.</p>
<p>Proponer medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus colaboradores.</p>	<p>Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.</p>
<p>Comunicarse con sus colaboradores para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.</p>	<p>Conocer las medidas que se tomarán en cuenta para mejorar su desempeño (con programas de capacitación, desarrollo)</p>

Fuente: Chiavenato (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (p.207)

2.2.12 Compensación o Remuneración

El autor Wayne Mondy. R. (2010) destaca que el concepto de remuneración es: *“el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados”*. (p. 268)

La remuneración es una fuente importante de motivación para los colaboradores, es una forma de retribuir todo el esfuerzo que se lleva a cabo por el cumplimiento de las funciones diarias en el puesto de trabajo.

La empresa CAMIME, S.A. reconoce que el principal recurso con el que cuenta son los colaboradores de la empresa, por lo que se les proporciona la remuneración adecuada según el puesto que desempeñan actualmente.

El autor Wayne Mondy. R. (2010) menciona que además existen tres tipos de remuneración los cuales son:

- Remuneración financiera directa: es el pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
- Remuneración financiera indirecta: las prestaciones, es decir, son aquellas retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa.
- Remuneración no financiera: es la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora. Ejemplos: factores que pertenecen al ambiente laboral como: políticas, compañeros de trabajo agradables, condiciones de trabajo, flexibilidad en el trabajo. (p.269)

Los tres tipos de remuneración anteriores forman parte de un *sistema total de remuneración*, por lo que en sí sólo el salario no es lo único que motiva a los colaboradores; sino que además influye el ambiente laboral de la organización, las políticas, la comunicación, las relaciones con los compañeros de trabajo, el liderazgo que se aplica, las condiciones físicas del trabajo, la flexibilidad en el trabajo, la motivación; entre otros factores, que son elementos importantes del Clima Organizacional.

2.3 TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROYECTO

En este apartado se procede a incluir los conceptos, teorías y aspectos relacionados con el tema central del proyecto de investigación, el cual es el Clima Organizacional.

2.3.1 Clima Organizacional

El Clima Organizacional también conocido como Clima Laboral, es un concepto que surgió del aporte de diferentes autores. Estos indicaron de forma general que las percepciones de los trabajadores son compartidas entre los miembros de la organización y que el Clima Organizacional se caracteriza por tener un efecto en el comportamiento, el rendimiento y en el desempeño laboral de los trabajadores.

El siguiente cuadro contiene dos definiciones de Clima Organizacional brindadas por diversos autores a lo largo de los años:

Cuadro N° 4. Definiciones de Clima Organizacional

Autor	Año	Definición
Forehand y Gilmer	1965	“El Clima Organizacional es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles que distinguen una entidad laboral de otra”.
Nicolás Seisdedos	1996	“Conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por lo tanto es más un dimensión del individuo que de la organización”.

Fuente: Eumed. Net. Enciclopedia Virtual. *Clima Laboral u Organizacional*. Tomado de:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011b/966/clima%20laboral%20u%20organizacional.html>

Si bien es cierto que el concepto de Clima Organizacional ha ido cambiando con el paso de tiempo y ha sido definido por diversos autores, es importante mencionar que una de las definiciones elaboradas por el autor Idalberto Chiavenato menciona de forma muy clara el concepto, el cual se utiliza en la actualidad.

Por lo tanto, Chiavenato (2011) afirma que:

El Clima Organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción; etc. (p. 49)

De lo que el autor dice, se puede interpretar que el Clima Organizacional influye en la motivación de los empleados, sea cual sea la empresa en la que laboren; y si el Clima Organizacional es bajo, es porque no hay buenas relaciones interpersonales entre todos sus miembros, se da poca práctica de valores como: comprensión, cooperación, interés por el otro, entre otros. En fin, el clima organizacional es experimentado por cada uno de los miembros de la organización y esto determina en gran parte el comportamiento que presentan en su trabajo diario.

2.3.1.1 Características del Clima Organizacional

El Clima Organizacional de las empresas se basará en los elementos existentes en su ambiente interno, por lo que cada organización tendrá sus fortalezas y sus debilidades en cuanto al Clima Organizacional.

La autora Diana Constanza Ramos Moreno en el artículo *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. (2012), indica que los siguientes elementos forman parte del Clima Organizacional:

- Las políticas
- Los reglamentos
- Los estilos de liderazgo
- Formas de comunicación
- Los sistemas de recompensas
- Valores, costumbres, prácticas de la organización.

Todos estos elementos se suman para formar un clima organizacional particular dotado de sus propias características y representa en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en las actitudes, motivación y comportamiento de las personas. (p.19-21)

De acuerdo a los aspectos mencionados por la autora, se puede decir que el Clima Organizacional es un aspecto muy particular de cada organización y que a su vez genera la motivación o desmotivación, interés o desinterés, desempeño laboral adecuado o inadecuado, actitudes positivas o negativas y diversas formas de comportamiento de todos los colaboradores de la organización. Aquí es cuando se puede determinar en qué aspectos se requieren mejorar y conocer también cuáles son las fortalezas de la empresa como tal.

Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación es analizar el Clima Organizacional que presentan los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A. basado en las variables de liderazgo, comunicación y motivación.

2.3.2 Liderazgo

El liderazgo forma parte de las empresas, sean éstas pequeñas o grandes, lo que varía en sí es el estilo de liderazgo que se aplica y cuánto influye el mismo en el desempeño laboral de los trabajadores.

Franklin, E y Krieger, M. (2011), dan el siguiente concepto de liderazgo:

Desde la perspectiva organizacional, el *liderazgo* es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación. Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito. (p. 294)

El líder es aquel que influye en las personas, en los grupos, aquél que sabe cómo comunicar las ideas, que tiene una visión de éxito, aquél que asume distintos retos y piensa de forma estratégica. En fin, el líder busca lograr las metas y objetivos organizacionales.

2.3.2.1 Estilos de Liderazgo

Los autores Esther López Martínez y Jesús Rojas Arredondo en el artículo *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. (2013), destacan los siguientes estilos de liderazgo:

- Autoritario:

El líder determina todas las normas. Las fases de actividad aisladas, así como las técnicas a utilizar se determinan por el líder a corto plazo: los procedimientos no se aclaran en absoluto.

El líder determina las tareas de los miembros aislados del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos.

- Democrático

Todas las normas se discuten y se determinan en el grupo, el líder da orientaciones y apoyo.

Las relaciones recíprocas son buenas, hay contactos espontáneos y trato mutuo amistoso. La conciencia de grupo es fuerte y la relación con el líder, que es tomado como un igual, es satisfactoria.

- Laissez-Faire, Liberal:

Los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder.

El líder reúne todas las informaciones necesarias y las mantiene disponibles por si se necesitan, sin embargo, no influye en absoluto en la discusión propiamente dicha.

El líder no interviene en la formación de grupos ni en la división de tareas. (p.8-9)

Además el autor John W. Newstrom (2011) en su libro *Comportamiento Humano en el Trabajo*, destaca más estilos de liderazgo, los cuales son:

- Líder consultivo:

Se acercan a uno o más empleados para solicitar sus puntos de vista antes de tomar una decisión. Sin embargo, estos líderes pueden optar por usar o hacer caso omiso de la información y consejo recibidos.

- Líder participativo:

Descentralizan la autoridad de manera clara. Se reconocen los aportes y la participación de los seguidores. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los empleados de las condiciones que afectan su trabajo y se les invita a expresar sus ideas, hacer sugerencias y actuar. (p. 176)

Los estilos de liderazgo anteriores pueden variar de una empresa a otra, por lo que en el caso de la empresa CAMIME S.A se determinará el estilo de liderazgo que se aplica más adelante, una vez que se obtengan los resultados del instrumento que se utilice en el capítulo cuatro.

2.3.2.2 Enfoques contingentes sobre el estilo de liderazgo

2.3.2.2.1 Modelo de contingencia de Fiedler

Este modelo fue desarrollado por Fred Fiedler, quien hizo una distinción entre la orientación de la tarea y la orientación hacia el empleado. Además indica que la eficacia de cualquier líder es determinada por tres variables las cuales son: las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder del puesto del líder.

John W. Newstrom (2011), destaca lo siguiente en cuanto a las tres variables que forman parte del modelo de contingencia de Fiedler:

Las **relaciones líder-miembro** están determinadas por la forma en que aquél es aceptado por el grupo. Por ejemplo, si hay una fricción del grupo con el líder, rechazo de su liderazgo y un cumplimiento renuente de sus instrucciones, entonces dichas relaciones son pobres.

La **estructura de la tarea** refleja la medida en que se requiere un modo específico de hacer el trabajo.

El **poder del puesto del líder** describe el poder organizacional que corresponde al puesto ocupado por el líder. Ejemplos son las facultades de contratar y despedir personal, los símbolos de estatus y el poder de conceder aumentos de sueldo y ascensos. (p. 178)

Este modelo ha desempeñado un papel importante en la discusión sobre los estilos de liderazgo y en la generación de directrices funcionales. Por ejemplo, según John W. Newstrom (2011) el modelo alienta a los administradores a:

Utilizar sus capacidades analíticas para examinar su situación: la gente, la tarea y la organización.

Aprovechar su conocimiento basado en la investigación para ver la relación causal entre la situación y la eficacia del estilo.

Ser flexibles en el uso contingente de diversas habilidades dentro de un estilo global.

Modificar reflexivamente los elementos de sus situaciones para obtener un mejor ajuste con su estilo preferido.

Examinar el estilo preferido por el subordinado antes de colocarlo en una función de supervisión. (p. 180)

2.3.2.2.2 Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Este modelo fue desarrollado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, quienes indican que el aspecto que más afecta al estilo del líder, es el nivel de desarrollo (madurez) de sus colaboradores.

El nivel de desarrollo se refiere a la combinación de la tarea que requiere realizar el trabajador y el grado de motivación para cumplirla; es decir, los conocimientos, habilidades y destrezas del colaborador en su puesto de trabajo, así como la disposición para cumplir con sus funciones.

John W. Newstrom (2011) menciona que: *“el modelo es simple y atractivo, y destaca un factor importante de contingencia (las capacidades individuales de los empleados en una tarea específica) que algunas veces se pasa por alto”*. (p. 180)

También el autor destaca que *“diferentes niveles de desarrollo exigen diferentes niveles de respuesta de los líderes”*, (p.180), por lo que a la hora de realizar una tarea el compromiso para efectuarla depende mucho de los colaboradores de la empresa y varía entre unos y otros.

2.3.2.2.3 Modelo de toma de decisiones de Vroom

El modelo de toma de decisiones fue creado por V.H. Vroom y otros, quienes reconocieron que las situaciones de solución de problemas son distintas; por lo que crearon un enfoque basado en: atributos del problema y opciones de liderazgo.

En los atributos del problema, los administradores determinan el tipo de problema al que se enfrentan. En las opciones del liderazgo, después de determinar el tipo de problema, se procede a elegir uno de los cinco enfoques que el autor John W. Newstrom (2011) menciona a continuación:

Autocrático I: el líder resuelve en forma individual el problema con base en la información disponible.

Autocrático II: el líder obtiene datos de los subordinados y después decide.

Consultivo I: el líder explica el problema a cada subordinado y obtiene ideas de todos antes de decidir.

Consultivo II: el líder se reúne con grupos de subordinados para compartir el problema y obtener sus puntos de vista, y luego decide.

Grupo II: el líder comparte el problema con el grupo, facilita el análisis de las opciones y llega a un acuerdo grupal sobre la solución (p. 183)

2.3.2.3 Teorías contemporáneas del liderazgo

2.3.2.3.1 Liderazgo carismático

Los autores Stephen Robbins y Timothy Judge en el libro *Comportamiento Organizacional*. (2013), destacan dos tipos de teorías contemporáneas del liderazgo las cuales son: liderazgo carismático y liderazgo transformacional; e indican que el liderazgo carismático “*establece que los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas*”. (p. 379)

Algunas características que los autores mencionan del liderazgo carismático son:

Cuadro N° 5. Características fundamentales de un líder carismático

<p><u>Visión y articulación</u>: tiene una visión, una meta idealizada, que propone un futuro mejor que el statu quo.</p>
<p><u>Riesgo personal</u>: dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos elevados y a aceptar el sacrificio propio para hacer realidad la visión.</p>
<p><u>Sensibilidad ante las necesidades de los seguidores</u>: percibe las habilidades de los demás y responde a sus necesidades y sentimientos.</p>
<p><u>Comportamiento no convencional</u>: adopta conductas que se consideran novedosas y contrarias a las normas.</p>

Fuente: Robbins y Judge. (2013) *Comportamiento Organizacional*. (p. 380)

Por lo tanto, el líder carismático es aquel que tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores de la organización y destaca por su capacidad de administrar. Este líder puede dar muy buenos resultados a la empresa, así como cambios y resultados dentro de la misma, debido a que es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo en sus actividades diarias.

2.3.2.3.2 Liderazgo transformacional

El líder transformacional pone atención a las preocupaciones y necesidades de sus seguidores, hacen que sus seguidores vean los problemas con una nueva visión y estimulan a que se ejecute un mayor esfuerzo para el logro de las metas.

Robbins y Judge (2013) destacan que los líderes transformacionales *“inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos”*. (p. 382)

Las características más importantes del liderazgo transformacional son:

Cuadro N° 6. Características fundamentales de un líder transformacional

Influencia idealizada: proporciona una visión y un sentido de misión, inspira orgullo, gana respeto y confianza.

Motivación inspiradora: comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.

Estimulación intelectual: fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.

Consideración individualizada: concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige y asesora.

Fuente: Robbins y Judge. (2013) *Comportamiento Organizacional*. (p. 383)

2.3.3 Comunicación

2.3.3.1 Concepto de comunicación

La comunicación es un elemento que forma parte de las actividades de la vida diaria, tanto en el aspecto personal como en el profesional. A nivel organizacional constituye una herramienta que permite el entendimiento de las actividades que se requieren realizar, para el logro de los objetivos previamente establecidos.

El autor John W. Newstrom (2011), menciona el siguiente concepto de comunicación:

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió. (p. 49)

Si la comunicación se efectúa de forma correcta, es decir, si el emisor hizo una transferencia de información adecuada y el receptor entendió lo recibido, se puede decir, que hubo una comunicación eficiente.

También John W. Newstrom (2011), destaca que: *“la comunicación requiere siempre al menos dos personas: un emisor y un receptor. Una persona sola no se comunica. Sólo uno o más receptores completan el acto de comunicación”*. (p. 49)

De acuerdo con el enunciado anterior, las organizaciones no escapan de este proceso de comunicar, el cual requiere de dos personas como mínimo. Por lo general, en la empresa CAMIME, S.A., se emplea la comunicación para saber qué actividades van a hacer los compañeros, para conocer por parte del supervisor o jefe inmediato el

informe de la evaluación del desempeño, para dar ideas o aportes, para conocer instrucciones sobre una tarea, para coordinar el trabajo diario, para expresar necesidades o sentimientos; en fin, se requiere de la comunicación en todo momento.

John W. Newstrom (2011) indica que: *“cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos”*. (p. 50)

A continuación se muestra una imagen del proceso de la comunicación interpersonal:

Imagen Nº 15. Proceso básico de la comunicación



Fuente: Robbins, S y Coulter, M. (2010). *Administración*. (p. 316)

2.3.3.2 Tipos de comunicación

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), *“la comunicación puede fluir de forma vertical o lateral. La dimensión vertical se subdivide en las direcciones ascendente y descendente”*. (p.338)

2.3.3.2.1 Comunicación ascendente

La comunicación ascendente en una empresa es aquella que se presenta desde un nivel bajo y sube hasta llegar al jefe o gerente general, por lo tanto, Robbins y Judge (2013) definen la comunicación ascendente como el proceso que: *“fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para brindar retroalimentación a los jefes, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles temas actuales”*. (p. 339)

La comunicación ascendente en la cualquier organización y en la empresa CAMIME, S.A. se puede llevar a cabo por ejemplo, cuando uno de los colaboradores que ocupa el puesto de operario, conversa con el gerente general sobre sus metas u objetivos personales y profesionales.

También los autores Robbins y Judge (2013) destacan que la comunicación ascendente: *“permite que los gerentes conozcan los sentimientos de los empleados hacia su puesto de trabajo, hacia sus colegas y hacia la organización en general”* (p.339)

Lo anterior indica que los colaboradores que depositan su confianza en los jefes, expresan sus ideas, sentimientos, necesidades y temores laborales, están aplicando el concepto de comunicación ascendente.

Algunas recomendaciones dadas por Robbins y Judge (2013), para que la comunicación ascendente sea eficaz son:

- Reducir las distracciones, de ser posible, reunirse en una sala de conferencias y no en la oficina o cubículo.

- Captar la atención del jefe comunicándose con encabezados y no con párrafos.
- Preparar una agenda para asegurarse de que se utiliza bien la atención del jefe. (p. 339)

Por otro lado, John W. Newstrom (2011) indica que:

Si el flujo de la información en ambos sentidos se interrumpe por una mala comunicación ascendente, la administración pierde el contacto con las necesidades de los empleados y le faltará información para tomar decisiones sólidas. Será, por tanto, incapaz de proveer los apoyos laborales y sociales necesarios a los empleados. (p. 62)

Esto demuestra que la organización tiene la responsabilidad de estar en contacto con los colaboradores y tomarlos en cuenta en todo momento, para que así éstos puedan comunicar lo que sienten y piensan ante distintas situaciones o problemas que se presenten dentro del ambiente laboral.

2.3.3.2.2 Comunicación descendente

La comunicación descendente es totalmente lo opuesto a la comunicación ascendente, debido a que se da cuando alguien de un nivel alto comunica alguna situación o da información a los colaboradores de niveles más bajos.

John W. Newstrom (2011) menciona que:

La comunicación descendente en una organización es el flujo de información de niveles superiores a niveles inferiores de autoridad. Casi la mitad de las comunicaciones de los administradores tiene lugar con los subordinados, y el resto se divide entre superiores, compañeros y gente externa. Los

administradores que se comunican con éxito son sensibles a las necesidades humanas y están abiertos a un diálogo real con sus empleados. (p.60)

Según Robbins y Judge (2013), este tipo de comunicación la utilizan los líderes y gerentes de grupos para:

- Asignar metas.
- Dar instrucciones sobre el trabajo.
- Explicar las políticas y procedimientos.
- Señalar los problemas que necesitan atención.
- Brindar retroalimentación acerca del desempeño laboral. (p.339)

Por lo tanto, la comunicación descendente en la empresa CAMIME, S.A. se puede presentar cuando el gerente general conversa con los colaboradores, escucha ideas u opiniones de los mismos; ante algún problema o situación que ocurra.

El autor John W. Newstrom (2011), da una serie de sugerencias que los administradores pueden tomar en cuenta para que la comunicación descendente sea eficaz, varias de ellas son:

- Desarrollar una actitud positiva hacia la comunicación.
- Trabajar con constancia para mantenerse informados, de manera que puedan brindar información de interés para los colaboradores.
- Planear conscientemente la comunicación.
- Desarrollar la confianza para que los colaboradores escuchen y crean en los mensajes de la administración. (p. 60)

2.3.3.2.3 Comunicación lateral

La comunicación lateral es cuando los miembros de un mismo grupo se comunican entre sí. En el lugar de trabajo es cuando los compañeros se comunican entre ellos para dar ideas, opiniones o sugerencias sobre las actividades diarias y propias del puesto.

Para Robbins y Judge (2013), *“cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente horizontalmente, se le denomina comunicación lateral”* (p. 339)

Además la comunicación lateral se puede presentar cuando los gerentes de distintos departamentos se comunican entre sí, para la aplicación de procesos, para facilitar la coordinación y para la toma de decisiones.

2.3.3.2.4 Comunicación oral

En el ámbito personal y laboral se requiere de la utilización de la comunicación oral, por lo que es el principal recurso que existe para transmitir un mensaje a una o varias personas.

Los autores Robbins y Judge (2013), mencionan algunas ventajas de la utilización de la comunicación oral, las cuales son:

- Es rápida.

- Existe retroalimentación, es decir, si el receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación permite que el emisor lo detecte y se corrija a la brevedad. (p.340)

En las empresas, así como en la empresa CAMIME, S.A.; la comunicación oral es empleada en las retroalimentaciones de la evaluación del desempeño, en los discursos, en las consultas hacia compañeros o superiores. En fin, forma parte de todos los aspectos de la vida laboral.

2.3.3.2.5 Comunicación escrita

La comunicación escrita es parte fundamental de los procesos organizacionales, porque a través de ella se pueden presentar memorandos, cartas, circulares, noticias que se colocan en pizarras informativas, correos electrónicos; entre otros documentos impresos o digitales.

Para Robbins y Judge (2013), en la comunicación escrita tanto *“el emisor como el receptor tienen un registro de la comunicación y el mensaje se puede almacenar durante un período indefinido. Si surgen preguntas acerca del contenido del mensaje, se dispone de este de manera física para referencias posteriores”*. (p. 341)

Los documentos escritos impresos o digitales sirven como respaldo ante la realización de un proceso, para verificar información, para comunicar ideas, procesos, elaborar planes; entre otros aspectos.

De manera general, los autores Franklin, E y Krieger, M. (2011) indican que *“la comunicación está en la base de los sistemas organizacionales. La organización existe en tanto haya vínculo comunicativo entre los individuos que la integran; sin comunicación no hay interacción, y sin ésta no hay grupos, organizaciones ni sociedad”*. (p.255)

2.3.4 Motivación

La motivación es un concepto que se aplica a la vida diaria y a las actividades que se llevan a cabo en las empresas y se basa principalmente en el esfuerzo que efectúa una persona para obtener algo; ya sea una meta personal, laboral o familiar. Por lo tanto, Robbins y Judge (2013) mencionan que la motivación se define como:

Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. La persistencia es por cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. (p.202)

Para Chiavenato (2011), el concepto de motivación no es fácil de definir pero lo conceptualiza de la siguiente manera:

Motivación es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. (p. 41)

La siguiente imagen ilustra el proceso básico de la motivación:

Imagen N° 16. Proceso básico de la motivación



Fuente: Chiavenato (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (p.42)

Si las empresas cuentan con un plan de motivación para sus colaboradores, lograrán obtener un ambiente de trabajo placentero, los trabajadores asumirán un mayor compromiso, se generará un aumento en la productividad y se fomentará la innovación para dar respuestas o sugerencias para la organización con un sentido de pertenencia. Por lo tanto, la empresa CAMIME, S.A. no puede dejar de lado la motivación de sus colaboradores, es por esto, que en el capítulo cuatro se dará a conocer en detalle cómo se encuentra la motivación de los trabajadores que forman parte de la empresa.

2.3.4.1 Perspectivas históricas de la motivación

2.3.4.1.1 Enfoque tradicional de la motivación

El enfoque tradicional se relaciona con Frederick Taylor y a la administración científica. Este modelo se basa en que los gerentes debían de asegurarse que los

trabajadores ejecutaran sus tareas de la forma más eficiente sin importar si éstas eran aburridas o repetitivas.

Los gerentes indicaban la manera en cómo debían de efectuarse los trabajos y utilizaban un sistema de incentivos salariales para motivar a los empleados. Si producían más, más ingresos percibían. En otras palabras, se consideraban a los empleados como máquinas.

Cuadro N° 7. Enfoque Tradicional

<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo es desagradable para la mayoría de la personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El gerente debe de dirigir, supervisar e indicar cómo hacer las cosas al personal.
<ul style="list-style-type: none"> • El mejor sistema de motivación es el dinero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si producían más, más ingresos percibían. Se consideran como máquinas.

Fuente: Teoría de la Motivación. Tomado de: <http://es.slideshare.net/germas007/teora-de-la-motivacin>

2.3.4.1.2 Enfoque de Relaciones Humanas

Varios investigadores entre ellos Elton Mayo, descubrieron que los contactos a nivel social que el personal tenía en el trabajo también eran muy importantes y que el aburrimiento y lo repetitivo de las tareas eran aspectos que reducían la motivación.

Mayo y otros pensaban que los gerentes también podían motivar a sus trabajadores por medio del reconocimiento de sus necesidades sociales de manera que se pudieran sentir útiles e importantes.

Cuadro N° 8. Enfoque de Relaciones Humanas

<ul style="list-style-type: none"> • El aburrimiento y la repetición de muchas tareas disminuye la motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El buen trato y lograr que cada trabajador se sienta útil son factores básicos de la motivación.
<ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones sociales y contactos interpersonales sirven para crear y sostener la motivación. 	

Fuente: Teoría de la Motivación. Tomado de: <http://es.slideshare.net/germas007/teora-de-la-motivacin>

2.3.4.1.3 Enfoque de Recursos Humanos

En este enfoque participaron varios investigadores como McGregor, Maslow, Argyris y Likert; e indicaron que es importante tomar en cuenta los valores y las capacidades de la persona haciendo énfasis en todos los integrantes de la organización como poseedores de recursos potenciales. Esto incluye capacidades, habilidades físicas, la energía, la capacidad creativa, la capacidad de asumir responsabilidades; así como la autodirección y autocontrol del comportamiento.

La función principal del gerente consiste en crear un ambiente en el cual se logre la máxima utilización del recurso humano del departamento a su cargo.

Cuadro N° 9. Enfoque de Recursos Humanos

<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo no es inherentemente desagradable a las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas pueden ejercer mayor creatividad, autodirección, autocontrol y asumir responsabilidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas se esfuerzan para lograr las metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer. 	

Fuente: Teoría de la Motivación. Tomado de: <http://es.slideshare.net/germas007/teora-de-la-motivacin>

2.3.4.2 Teorías de la motivación

2.3.4.2.1 Teoría de las necesidades de Maslow

La jerarquía de las necesidades de Maslow surge a mediados del siglo XX, como una teoría en la que los seres humanos trabajan mejor si sus necesidades se encuentran satisfechas.

Robbins y Judge (2013) mencionan que: *“la teoría de la motivación mejor conocida es la teoría de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades”* (p. 203)

Según Maslow, las necesidades se clasifican en:

Necesidades primarias

- Necesidades fisiológicas: aire, comida, sueño, reposo, sexo.
- Necesidades de seguridad: protección contra el peligro o seguridad laboral.

Necesidades secundarias

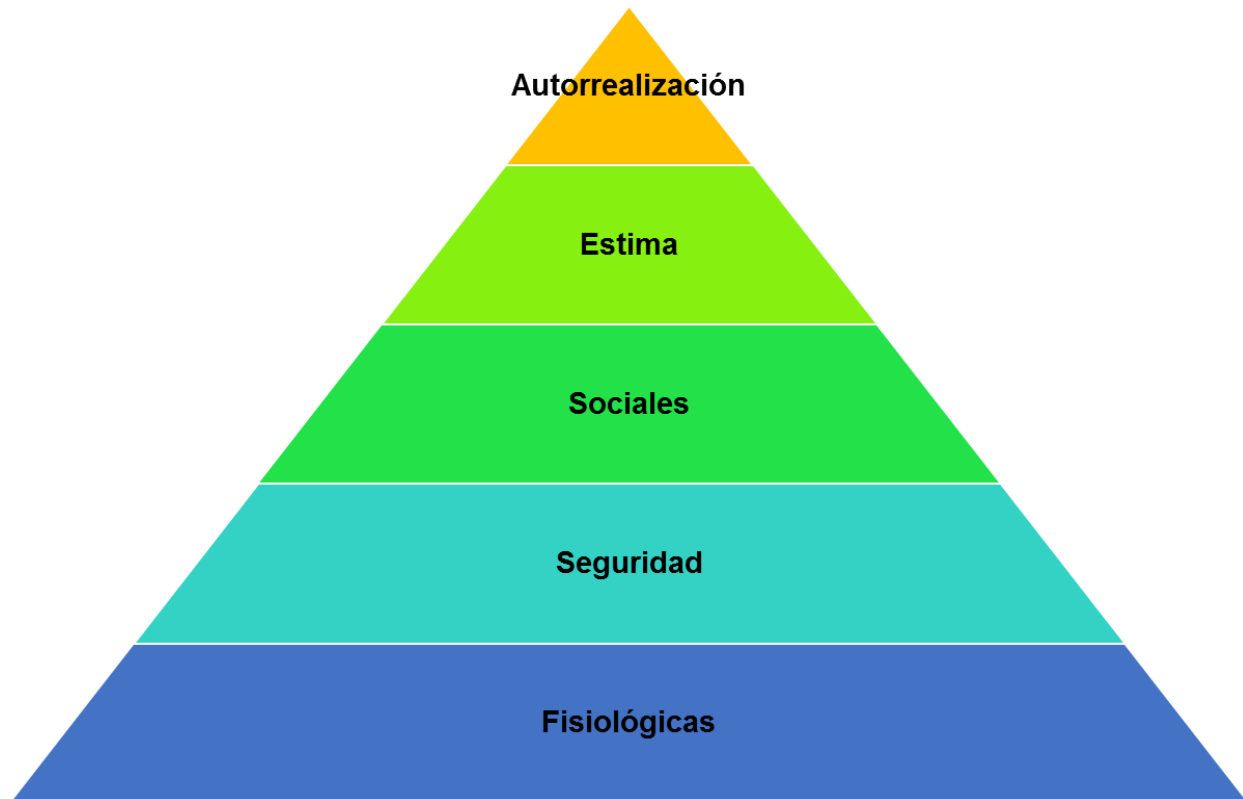
- Necesidades sociales: de amistad, de pertenecer a un grupo.
- Necesidades de estima: reputación, respeto, reconocimiento, amor.
- Necesidades de autorrealización: potencial, empleo de los talentos individuales.

Conforme las necesidades de cada nivel van siendo satisfechas, las del siguiente nivel adquieren mayor importancia.

Los autores Franklin, E y Krieger, M. (2011) destacan lo siguiente sobre la teoría de las necesidades de Maslow: *“la jerarquía de las necesidades no es necesariamente idéntica para todos los individuos; pueden encontrarse inversiones en el orden de los niveles, sobre todo en la parte media de la jerarquía”* (p. 106)

Maslow creó un tipo de pirámide para ilustrar las necesidades, en donde las primarias están en la base y las de menos prioridad se encuentran en la cúspide.

Imagen N° 17. Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: Robbins y Judge. (2013) *Comportamiento Organizacional*. (p. 203)

2.3.4.2.2 Teoría ERC de Alderfer

La teoría ERC (existencia, relación y crecimiento) o la teoría de ERG que en inglés se refiere a: *existence, relatedness, growth*; surgió como una actualización de la teoría de las necesidades de Maslow.

El señor Clayton P. Alderfer fue su creador e indica que existen tres grupos de necesidades centrales, que según Franklin, E y Krieger, M. (2011) son:

✓ Existencia:

Consiste en la satisfacción de los requerimientos básicos de existencia material y a la supervivencia. Éstas se relacionan con las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow.

✓ Relación:

Se comparan con las necesidades de sociales y de autoestima de Maslow.

✓ Crecimiento:

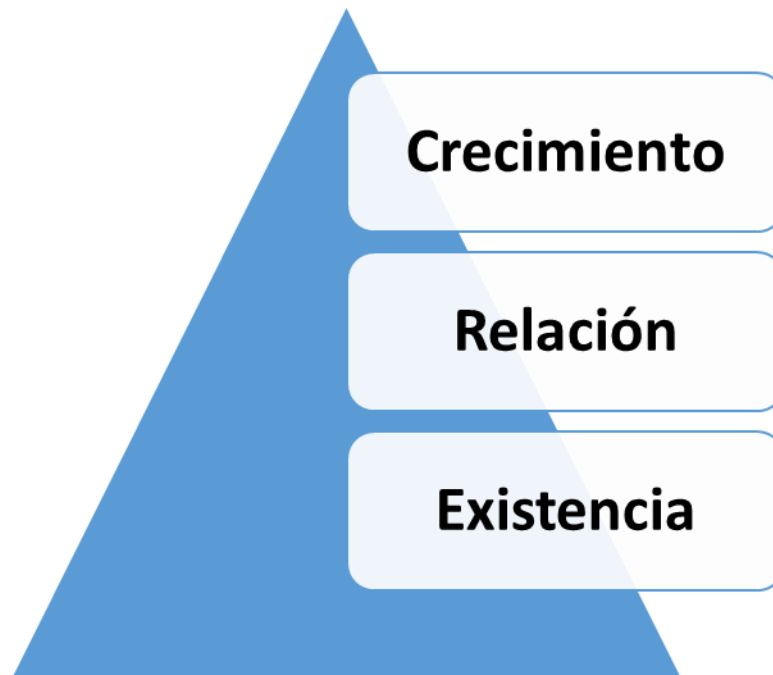
Se refieren a las necesidades de deseo, necesidad de desarrollo, superación personal y autorrealización. (p.107)

Además Franklin, E y Krieger, M. (2011) indican que: *“es posible combinar varias necesidades al mismo tiempo. En este caso si se frustra la satisfacción de una necesidad más alta, aumenta el deseo de satisfacer una de nivel inferior”*. (p. 107)

Lo que el creador Alderfer evita es postular una jerarquía de necesidades en las que las tres operen por sí solas y destaca que en América Latina las necesidades de existencia y relación se dan de forma paralela.

La siguiente imagen, muestra los tres grupos de necesidades centrales de la teoría ERC de Alderfer:

Imagen N° 18. Teoría ERC de Alderfer



Fuente: Teoría ERC de Alderfer. Recuperado de: <https://www.google.co.cr> Imágenes teoría de ERC de Alderfer

2.3.4.2.3 Teoría estructura dual o de los dos factores de Herzberg

La teoría de la estructura dual o de los dos factores de Herzberg consiste en que se toma en cuenta al entorno externo, así como el trabajo de la persona que está orientado hacia el exterior.

Franklin, E y Krieger, M. (2011) mencionan que para el creador, Frederick Herzberg: *“la motivación de las personas depende de dos factores: factores higiénicos y factores motivacionales”* (p.108); los cuales se describen a continuación:

Factores higiénicos:

Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo.

Algunos ejemplos de factores higiénicos son:

- Condiciones de trabajo y entorno laboral.
- Políticas de la empresa y de la administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Salarios.
- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con los colegas.
- Estatus
- Seguridad

Factores motivacionales:

Tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.

Los factores motivacionales involucran sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional; manifiestos en la ejecución de las tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen significado para el trabajo.

Algunos ejemplos de factores motivacionales son:

- Reconocimiento
- Trabajo gratificante
- Delegación de la responsabilidad
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- Simplificación del cargo
- Posibilidad de desarrollo de carrera
- Capacitación (p. 108)

La siguiente imagen incluye la teoría de los dos factores de Herzberg y algunos de sus componentes:

Imagen N° 19. Teoría de los dos factores de Herzberg

Factores Motivacionales



Satisfacción o No Satisfacción

Ascensos

Reconocimiento

Trabajo gratificante

Factores Higiénicos



Satisfacción o No Satisfacción

Políticas de la empresa

Condiciones de trabajo y entorno laboral

Relaciones con el supervisor y compañeros

Fuente: Franklin, E y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. (p.108)

Teoría de los dos factores de Herzberg.

2.3.4.2.4 Teoría de la motivación de McClelland

La teoría de la motivación de McClelland fue creada por el psicólogo David McClelland quien identificó tres necesidades motivacionales, las cuales destacan los autores Franklin, E y Krieger, M. (2011):

- Necesidad de poder:

Las personas con una elevada necesidad de poder sienten gran preocupación por ejercer influencia y control. Por lo general buscan puestos de liderazgo.

- Necesidad de afiliación:

Las personas con una alta necesidad de afiliación obtienen satisfacción al sentirse queridas.

- Necesidad de logro:

Las personas con una gran necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor equivalente al fracaso. (p.109)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo consiste en la identificación del enfoque, el tipo de investigación, los métodos de investigación, la población, la muestra, la definición de los instrumentos y la operacionalización de las variables. Lo anterior es con el fin de brindar bases sólidas a la información y resultados que se obtendrán más adelante.

3.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación tiene como primer punto la definición de la forma en que se recolectarán los datos para obtener la información requerida. Es por esto, que la naturaleza de la investigación es cualitativa, cuantitativa y mixta.

3.1.1 Enfoque Cuantitativo

Hernández Sampieri, R; Fernández, Carlos y Baptista Pilar; en el libro *Metodología de la Investigación*. (2010), mencionan que el enfoque cuantitativo: *“usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”* (p.4)

En la presente investigación se efectuará un cuestionario, del que se obtendrán números y datos estadísticos como parte del proceso de recopilación de la información.

3.1.2 Enfoque Cualitativo

Hernández, R; Fernández, C y Baptista P. (2010) indican que: *“la recolección de los datos cualitativos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). (p.9)*

Según el concepto anterior, la investigación es cualitativa porque al analizar el Clima Organizacional que presentan los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A.; se tomará en cuenta la percepción, juicios y opiniones de los trabajadores en cuanto al liderazgo, comunicación y motivación que se lleva a cabo en la organización.

3.1.3 Enfoque Mixto

El enfoque es mixto porque se recolecta, analiza y se vinculan datos cuantitativos y cualitativos en el mismo estudio.

Hernández, R; Fernández, C y Baptista P. (2010) destacan que:

Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales. (p.546)

Para la presente investigación se utiliza el enfoque mixto, ya que el cuestionario se basará en preguntas abiertas y cerradas. Con las preguntas abiertas se obtiene

opiniones y percepciones; mientras que con las preguntas cerradas se destacan datos numéricos o porcentuales.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es descriptiva. Esto es para obtener conocimientos acerca de las situaciones, actitudes en una determinada actividad, en un proceso o en las personas y así identificar las relaciones que existen entre dos o más variables.

Además se describirá de la forma más detallada posible el estilo de liderazgo, la comunicación y la motivación que se da actualmente y se reflexionará sobre el Clima Organizacional que presentan los colaboradores de la empresa CAMIME S.A, en el segundo semestre del año 2016.

3.2.1 Investigación Descriptiva

Los autores Hernández, R; Fernández, C y Baptista P. (2010) mencionan que la investigación descriptiva: *“busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”*. (p. 80)

La investigación va dirigida a analizar el clima organizacional que presentan los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A. en el segundo semestre del año 2016 y con ello brindar una propuesta de mejora de la situación actual.

Además se empleará un instrumento para obtener datos numéricos y estadísticos que permitan obtener las características y rasgos importantes del clima organizacional. El instrumento a utilizar se describirá más adelante en el apartado de técnicas e instrumentos para la recolección de los datos.

3.2.2 Diseño Transversal

Hernández, R; Fernández, C y Baptista P. (2010); destacan que: *“los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”*. (p.151)

De acuerdo con la cita anterior, la investigación en la empresa CAMIME, S.A. es un diseño de investigación transversal o transeccional; porque se va a efectuar el análisis del Clima Organizacional que presentan los colaboradores en un tiempo en específico, es decir, solamente en el segundo semestre del año 2016.

3.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Las investigaciones se efectúan con el fin de obtener información, evaluar un fenómeno, aprender un nuevo proceso o analizar una situación y dar a conocer los resultados que se obtienen; de manera que se pueda brindar las conclusiones y recomendaciones necesarias conforme al tema estudiado.

Hernández, R; Fernández, C y Baptista P. (2010) definen la palabra investigación como: *“un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”*. (p. 4)

3.3.1 Análisis de Contenido

La investigación requiere de un método de recolección de los datos como lo es el análisis de contenido, de manera que se pueda obtener la información que se requiera para la solución al problema planteado.

Los autores Hernández, R; Fernández, C y Baptista P. (2010) dan el siguiente concepto de análisis de contenido: *“es una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera objetiva y sistemática, que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías y los somete a análisis estadístico”*. (p.260)

3.3.2 Sujetos

De acuerdo con el autor Lizardo Carvajal en el artículo *Sujeto de Investigación* (2013), destaca que el sujeto es:

Es una expresión social, es decir, expresa las condiciones de conocimiento y las necesidades de la sociedad que lo produce. El sujeto de investigación además de recibir impresiones, elaborarlas e interrelacionarlas; es capaz de producir imágenes, juicios, conceptos e ideas científicas. En suma, el sujeto es un ser activo, productor, que desborda los límites de los sentidos en la infinita riqueza de la imaginación. (p.2)

Para la presente investigación los sujetos que se tomarán en cuenta son los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A. No obstante, por motivos de confidencialidad no se brindará detalles en cuanto a los nombres, sino que solamente se dará a conocer la información obtenida por medio del instrumento de recolección de los datos.

3.3.3 Fuentes de información

Actualmente existe una gran cantidad de fuentes de información que sirven como referencia para todo tipo de investigaciones, tales como: libros, revistas, artículos, tesis, referencias de Internet; entre otros.

No obstante, se tomarán en cuenta aquellas fuentes que respaldan la presente investigación con conceptos, características y teorías relacionadas con el tema; y que permitirán a la vez analizar la solución del problema planteado.

3.3.3.1 Fuentes de información primarias

Hernández, R; Fernández, C y Baptista P. (2010) mencionan el siguiente concepto de fuentes primarias:

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de éstas son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet; entre otros. (p. 53)

Las fuentes primarias más importantes de la investigación son: los documentos de la historia y políticas de la empresa CAMIME S.A; así como la información que se obtendrá de los colaboradores, a quienes se les va a aplicar el cuestionario. Esto es con el fin de recabar información relevante relacionada con el tema de estudio.

3.3.3.2 Fuentes de información secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que contienen datos reelaborados, analizados e interpretados.

En el caso de esta investigación se emplearon libros de texto de diferentes autores de Administración y Administración de Recursos Humanos, tesis y artículos de revistas con información importante para el análisis del tema planteado.

3.4 POBLACIÓN, MUESTRA Y CENSO

3.4.1 Población

La población es el grupo de las personas que se emplearán como objeto de estudio dentro de la investigación.

Para los autores Hernández, R; Fernández, C y Baptista P. (2010) la población se define como: *“una colectividad mayor, universo o población”*. (p. 6)

Por lo tanto, la población de la presente investigación son los colaboradores que forman parte de la empresa CAMIME, S.A., que corresponden a un total de 18 funcionarios.

El siguiente cuadro muestra la distribución de los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A. según su puesto, cantidad de funcionarios en el puesto y género.

Cuadro N° 10. Población según su puesto, cantidad de funcionarios y género

Puesto	Cantidad de Funcionarios	Género
Gerente General	1	Masculino
Asesor Contable	1	Masculino
Asistente Contable	1	Femenino
Operario 1	5	Masculino

Operario 2	1	Masculino
Operario 3	2	Masculino
Operario 4	1	Femenino
Operario 5	1	Masculino
Personal de mantenimiento	2	Masculino
Chofer	1	Masculino
Distribuidores	2	Masculino
TOTAL	18 colaboradores	

Fuente: Empresa CAMIME, S.A. Setiembre 2016

3.4.2 Muestra y Censo

Hernández *et al.*, (2010) dan el siguiente concepto de muestra: *“La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población”*. (p.173)

No se aplicó muestra porque se trabajó con la población total de la investigación, es decir, con el 100%. Por lo tanto, el concepto que se utilizó en la presente investigación es el censo.

Los autores Del Cid, Alma; Méndez, Rosemary y Sandoval, Franco; en el libro *Investigación, fundamentos y metodología*. (2011), destacan que el censo “...es el procedimiento de investigación para estudiar la totalidad de los elementos de una población-universo”. (p.117)

Al ser solamente 18 colaboradores los que forman parte de la empresa CAMIME, S.A., se procedió a aplicar el instrumento de medición a toda la población.

Para los autores Hernández *et al.*, (2010), las ventajas más relevantes del censo son:

- Mide conceptos en un momento específico, por lo que es un estudio descriptivo.
- Evita la exclusión de las personas y toma en cuenta las opiniones de todos.
- Permite aplicar un instrumento a toda la población objetivo. (p.172)

3.5 DEFINICIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Los instrumentos sirven para la medición de las variables de la investigación y para recolectar datos específicos y numéricos. Esta información es utilizada con el fin de desarrollar un análisis de los resultados, una vez concluida la aplicación del instrumento.

Hernández, R; Fernández, C y Baptista P. (2010) definen instrumento de medición como: “*un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente*”. (p.200)

Además al concepto anterior se relaciona la recolección de los datos, que según los autores anteriores, la recolección de datos *“implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico.*

Dicho plan se compone de diversos elementos:

- *Variables: conceptos o atributos a medir.*
- *Definiciones Operacionales*
- *La muestra*
- *Los recursos disponibles: tiempo, apoyo”.* (p. 198)

La presente investigación requiere del desarrollo de un instrumento de recolección de datos, de manera que se puedan medir las variables de estudio del Clima Organizacional en la empresa CAMIME, S.A. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, es una empresa a la cual no se le ha realizado ningún tipo de investigación; por lo que no existe un instrumento creado para este fin.

Por lo tanto, el instrumento que se confeccionará es el cuestionario, de acuerdo al tipo de investigación descriptiva en el que se basa la investigación y el cual fue mencionado anteriormente en este mismo capítulo.

3.5.1 Cuestionario

El cuestionario consiste en una serie de preguntas abiertas y cerradas, con el fin de obtener información de la muestra.

De acuerdo con Hernández, R; Fernández, C y Baptista P. (2010), el cuestionario es: *“el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”*. (p.217)

Los autores Del Cid, Méndez y Sandoval (2011), dan una serie de recomendaciones para formular las preguntas del cuestionario las cuales son:

- Deben ser claras y concisas.
- Evitar que las preguntas induzcan la respuesta.
- Evitar palabras que comprometan la respuesta.
- Redactar las preguntas con palabras entendibles para el público al que está dirigido el cuestionario.
- Que la redacción no provoque la incomodidad del sujeto investigado, es decir, evitar que se sienta aludido o cuestionado directamente. (p.127)

El cuestionario consta de 37 preguntas, de las cuales 20 preguntas son cerradas y 17 preguntas son abiertas.

3.5.2 Validación de Instrumentos

Los autores Hernández, R; Fernández, C y Baptista P. (2010) mencionan los siguientes requisitos de un instrumento de medición:

- Confiabilidad: es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. (p.200)
- Validez: grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. (p.201)
- Objetividad: se refiere al grado en que un instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan. (p.207)

Por lo tanto, se puede determinar que el instrumento seleccionado, es decir, el cuestionario posee los requisitos mencionados: confiabilidad, validez y objetividad; por lo que los datos y la información que se recaude permitirá el cumplimiento de los objetivos establecidos.

3.5.3 Operacionalización de las variables

Los autores Del Cid, Méndez y Sandoval (2011), indican que la operacionalización de las variables se enfoca en: *“enumerar los atributos que contiene cada una de las variables y que interesa medir en la investigación. A estos atributos se les llama indicadores y deben obtenerse a partir de la teoría consultada”*. (p. 70)

En el cuadro de la operacionalización de las variables se indicarán las variables en estudio y los indicadores correspondientes, la conceptualización, la operacionalización y la instrumentalización a utilizar en la presente investigación.

En cuanto a la operacionalización, ésta se evaluará con los siguientes criterios:

- Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30.
- Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30.
- Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50.
- Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.

Cuadro Nº 11. Operacionalización de las Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES					
Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Identificar el estilo de liderazgo que se aplica en la empresa CAMIME S.A, tomando en cuenta los estilos de liderazgo autoritario, democrático, laissez-faire, consultivo y participativo.	Liderazgo	Autoritario Democrático Laissez-Faire (Liberal) Consultivo Participativo	El liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación. (Franklin, E y Krieger, M. 2011, p.294)	<p><u>Excelente:</u> si la frecuencia relativa es menor a 30.</p> <p><u>Muy bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30.</p> <p><u>Bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50.</p> <p><u>Malo:</u> si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de la pregunta 5 a la 15

<p>Determinar la comunicación que presentan los colaboradores de la empresa CAMIME S.A, desde el punto de vista de la comunicación ascendente, descendente, lateral, oral y escrita.</p>	<p>Comunicación</p>	<p>Ascendente Descendente Lateral Oral Escrita</p>	<p>La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. (John W. Newstrom. 2011. p. 49)</p>	<p><u>Excelente:</u> si la frecuencia relativa es menor a 30.</p> <p><u>Muy bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30.</p> <p><u>Bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50.</p> <p><u>Malo:</u> si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de la pregunta 16 a la 25</p>
<p>Analizar la motivación de los colaboradores de la empresa CAMIME S.A, tomando en cuenta la teoría ERC de Alderfer, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de McClelland.</p>	<p>Motivación</p>	<p>Teoría ERC de Alderfer Teoría de los dos factores de Herzberg Teoría de McClelland</p>	<p>Motivación es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. (Chiavenato. 2011. p. 41)</p>	<p><u>Excelente:</u> si la frecuencia relativa es menor a 30.</p> <p><u>Muy bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30.</p> <p><u>Bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50.</p> <p><u>Malo:</u> si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de la pregunta 26 a la 31</p>

<p>Elaborar una propuesta de mejora del Clima Organizacional que ayude a la disminución de los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores, de acuerdo al diagnóstico realizado en la presente investigación.</p>					<p>Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de la pregunta 32 a la 37</p>
---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia. Setiembre 2016

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Con el fin de cumplir con los objetivos establecidos en la presente investigación, se procedió a aplicar un cuestionario de 37 preguntas; para analizar las variables de liderazgo, comunicación y motivación que forman parte del Clima Organizacional que presentan los colaboradores de la empresa CAMIME S.A, en el segundo semestre del año 2016.

Para el análisis e interpretación de los datos se utilizarán cuadros estadísticos y gráficos, de manera que se pueda mostrar de una forma más clara los datos obtenidos.

4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para Teresa González Gil y Alejandra Cano Arana en el artículo *Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: tipos de análisis y proceso de codificación* (2010), indican que la codificación

Hace referencia al proceso a través de cual fragmentamos o segmentamos los datos en función de su significación para con las preguntas y objetivos de investigación. La codificación nos permite condensar nuestros datos en unidades analizables y, así, revisar minuciosamente lo que nuestros datos nos quieren decir. La codificación nos ayuda a llegar, desde los datos, a las ideas. (p. 4)

Por lo tanto, la codificación es un proceso de separación de los datos, para la realización de los análisis respectivos y de acuerdo con la información recaudada por medio del instrumento de evaluación aplicado.

Es por esto, que el instrumento empleado en la presente investigación es un cuestionario que contiene 37 preguntas, de las cuales hay preguntas cerradas y

abiertas. Con las preguntas cerradas se pudieron obtener datos específicos y numéricos y con las preguntas abiertas se conoció la opinión de los colaboradores. Lo anterior, permitirá efectuar una explicación y un análisis extenso de las respuestas proporcionadas por los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A.

Una vez concluida la aplicación del cuestionario, se procedió a tabular los datos por medio de Excel, luego se elaboraron los cuadros estadísticos y los gráficos respectivos.

4.3 TIPOS DE GRÁFICOS

Los gráficos son representaciones visuales de los datos obtenidos en cada una de las preguntas elaboradas. Estos a su vez permiten ver de una forma más clara las variables de estudio.

De acuerdo con los autores Del Cid, Méndez y Sandoval (2011), los gráficos:

Ilustran más claramente la información contenida en una tabla de frecuencias. La gráfica de sectores también llamada gráfica de pie o de pastel consiste en presentar un círculo dividido en sectores que se asemejan a rebanadas de pastel. Cada sector representa la proporción de frecuencia obtenida para cada respuesta. (p.147)

En la presente investigación se emplearán gráficos circulares o pastel para ver de una forma más eficiente y clara los resultados, incluyendo a su vez los porcentajes en cada una de las porciones o divisiones del mismo.

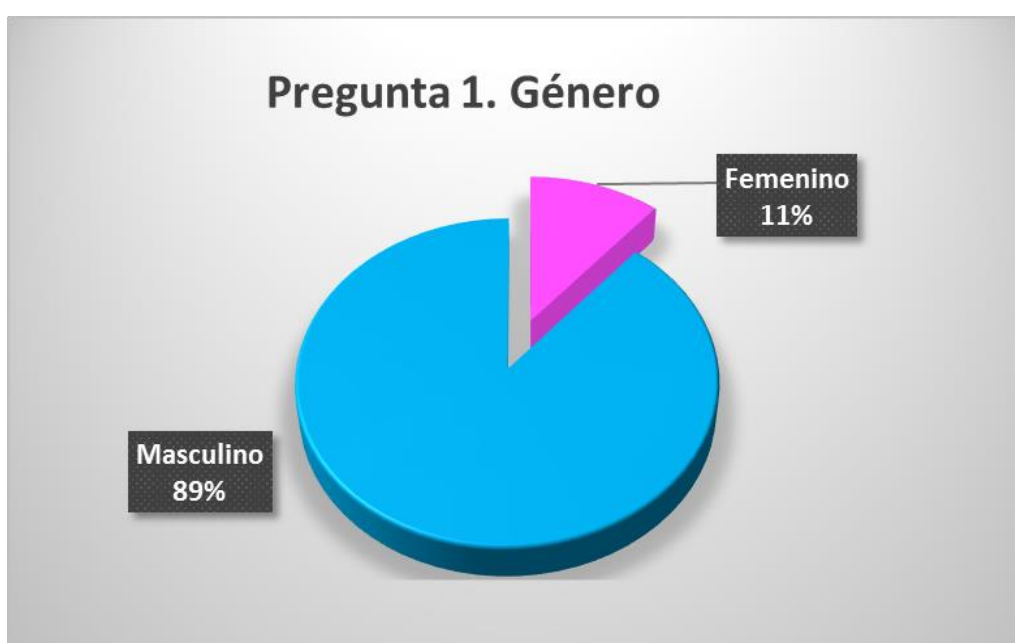
A continuación se indican los datos recolectados, luego de la aplicación del instrumento a todos los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A.

Tabla N° 1 Género

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	2	11%
	Masculino	16	89%
	Total general	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 1 Género



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

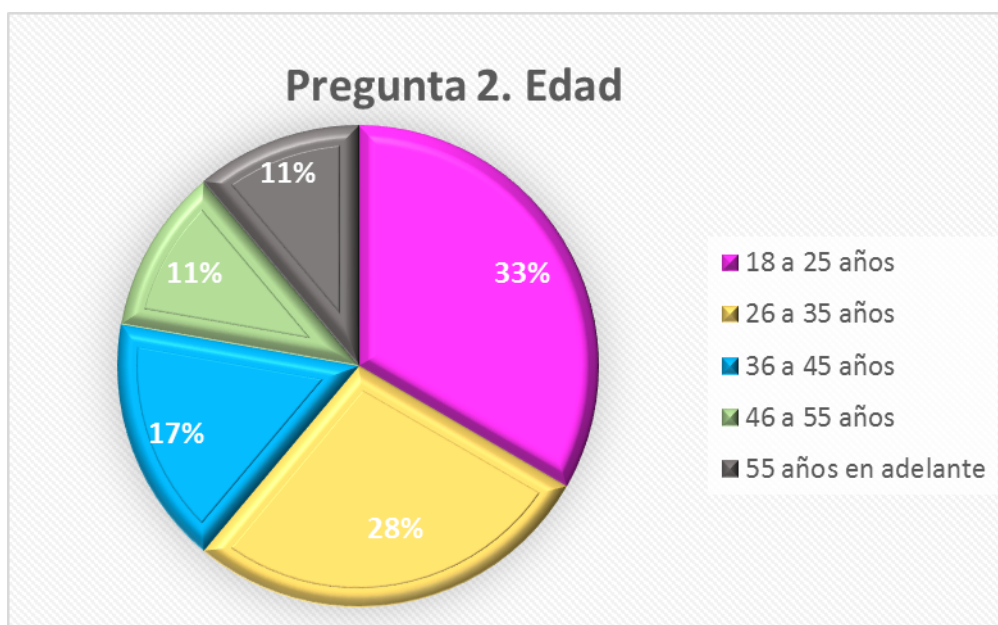
La primera pregunta se refiere a la cantidad de personal femenino y masculino que labora en la empresa CAMIME, S.A., por lo que un 11% son mujeres y un 89% son hombres.

Tabla N° 2 Edad

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
Edad	18 a 25 años	6	33%
	26 a 35 años	5	28%
	36 a 45 años	3	17%
	46 a 55 años	2	11%
	55 años en adelante	2	11%
	Total general	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 2 Edad



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La segunda pregunta se basa en el conocimiento de la edad de los colaboradores, por lo que un 33% tiene entre 18 a 25 años, un 28% tiene entre 26 a 35 años, un 17% tiene entre 36 a 45 años, un 11% tiene entre 46 a 55 años y un 11% tiene entre 55 años en adelante.

Tabla N° 3 Años de laborar en la empresa

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
Años de laborar en la empresa	1 a 5 años	6	33%
	6 a 10 años	4	22%
	11 a 15 años	3	17%
	16 a 20 años	4	22%
	21 o más años	1	6%
	Total general	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 3 Años de laborar en la empresa



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

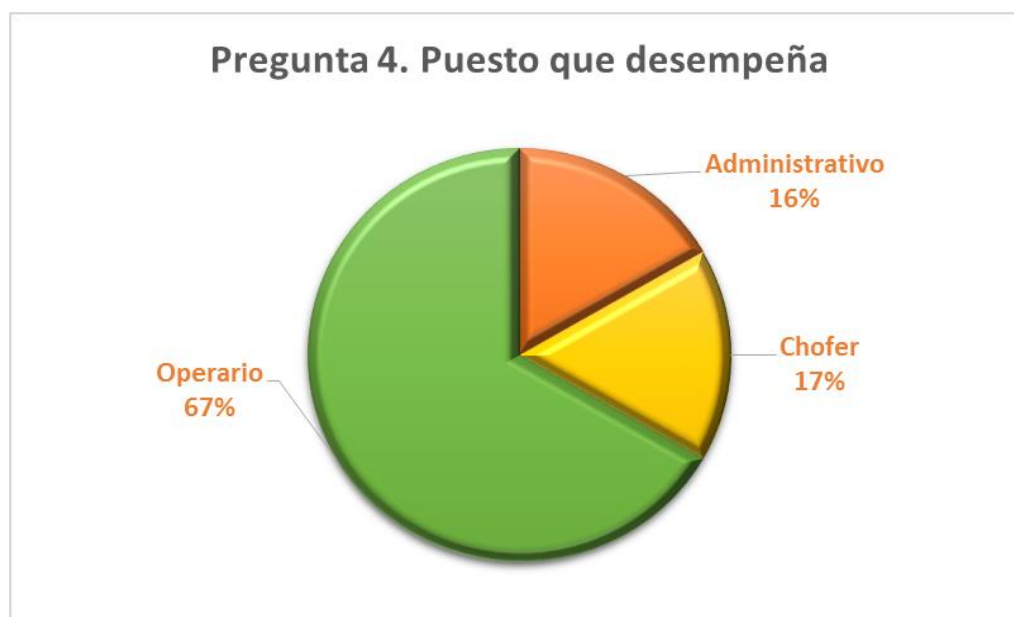
La tercera interrogante consiste en la cantidad de años que poseen los colaboradores en la empresa, por lo que un 33% tiene de 1 a 5 años, un 22% tiene de 6 a 10 años, un 17% tiene de 11 a 15 años, un 22% tiene de 16 a 20 años y un 6% tiene 21 años o más de laborar para la empresa CAMIME, S.A.

Tabla N° 4 Puesto que desempeña en la empresa

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
Puesto que desempeña en la empresa	Administrativo	3	17%
	Chofer	3	17%
	Operario	12	67%
	Total general	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 4 Puesto que desempeña en la empresa



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

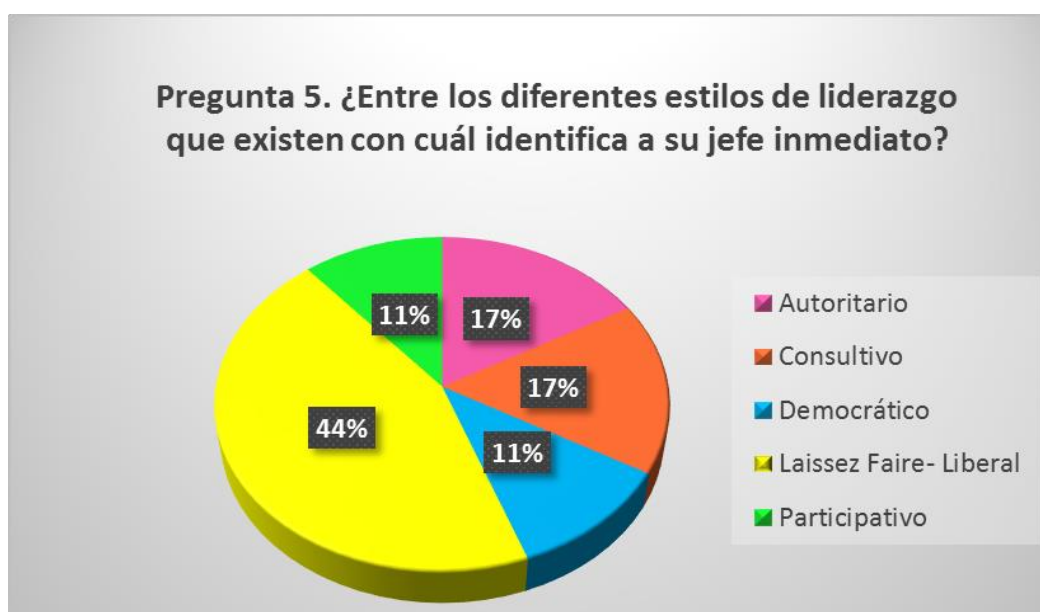
La cuarta pregunta se basa en el puesto que ocupa el colaborador dentro de la empresa, por lo que un 67% ocupan puestos operarios, un 17% son choferes y un 16% son administrativos.

Tabla Nº 5 ¿Entre los diferentes estilos de liderazgo que existen, con cuál identifica a su jefe inmediato?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Entre los diferentes estilos de liderazgo que existen, con cuál identifica a su jefe?	Autoritario	3	17%
	Consultivo	3	17%
	Democrático	2	11%
	Laissez Faire- Liberal	8	44%
	Participativo	2	11%
	Total general	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico Nº 5 ¿Entre los diferentes estilos de liderazgo que existen, con cuál identifica a su jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La quinta interrogante se basa en el estilo de liderazgo que más identifica al jefe inmediato, por lo que un 17% indicó que es el estilo de liderazgo autoritario, es

decir, 3 personas consideran que el jefe determina las normas, diseña, planifica y asigna el trabajo.

Un 17% destacó que es el consultivo, es decir, 3 personas consideran que existe cierta confianza hacia los colaboradores, definiendo con el apoyo de ellos los objetivos y las metas.

Un 11% mencionó que es el estilo democrático, es decir, 2 personas que indicaron que se mantiene un equilibrio entre autoridad y la libertad de los empleados, quienes participan en la toma de decisiones y con quienes conjuntamente seleccionan la mejor alternativa a seguir.

Un 11% mencionó que es el estilo de liderazgo participativo, es decir, 2 personas que consideran que el jefe informa a los colaboradores de las condiciones que afectan su trabajo y les invita a expresar sus ideas, hacer sugerencias y actuar

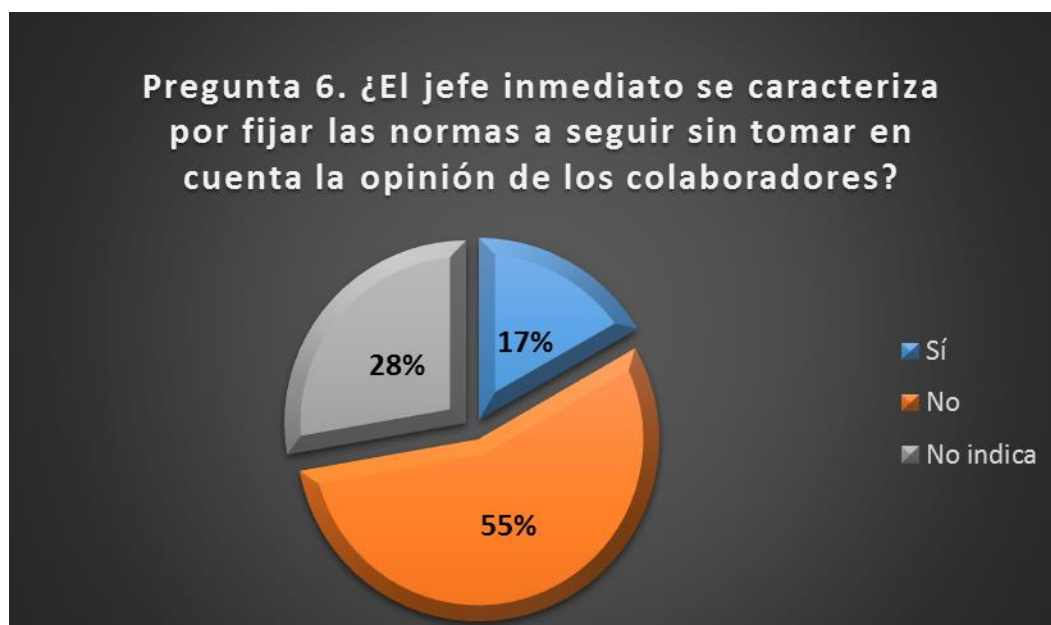
Y un 44%, es decir, 8 personas indicaron que predomina el estilo de liderazgo laissez-faire o liberal, por lo que es el estilo que se destaca más en la empresa CAMIME, S.A., el cual se basa en que se delegan las funciones a las personas que forman parte del equipo y se espera que asuman la responsabilidad, motivación y control de las diferentes situaciones a las cuales se estén enfrentando.

Tabla Nº 6 . ¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión de los colaboradores?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión de los colaboradores?	Sí	3	17%
	No	10	56%
	No indica	5	28%
Liderazgo Autoritario	Total general	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico Nº 6 ¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión de los colaboradores?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La sexta pregunta se basa en conocer si el jefe inmediato fija las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión de los colaboradores; por lo que un

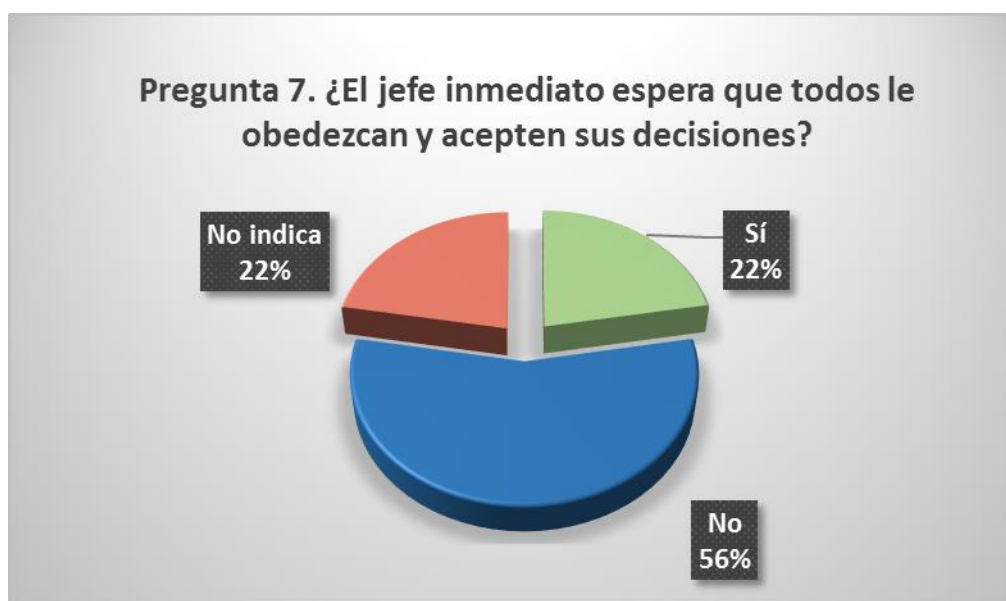
17% respondió que sí, un 55% indicó que no y un 28% no respondió a la interrogante. Por lo tanto, el jefe inmediato toma en cuenta opiniones del grupo de colaboradores a la hora de establecer las directrices o normas de la empresa.

Tabla N° 7 ¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?	Sí	4	22%
	No	10	56%
	No indica	4	22%
	Total general	18	100%
Liderazgo Autoritario			

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 7 ¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La séptima pregunta se basa en que si el jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones, por lo que un 22% indicó que sí, un 56% indicó que no y un 22% no respondió a la interrogante.

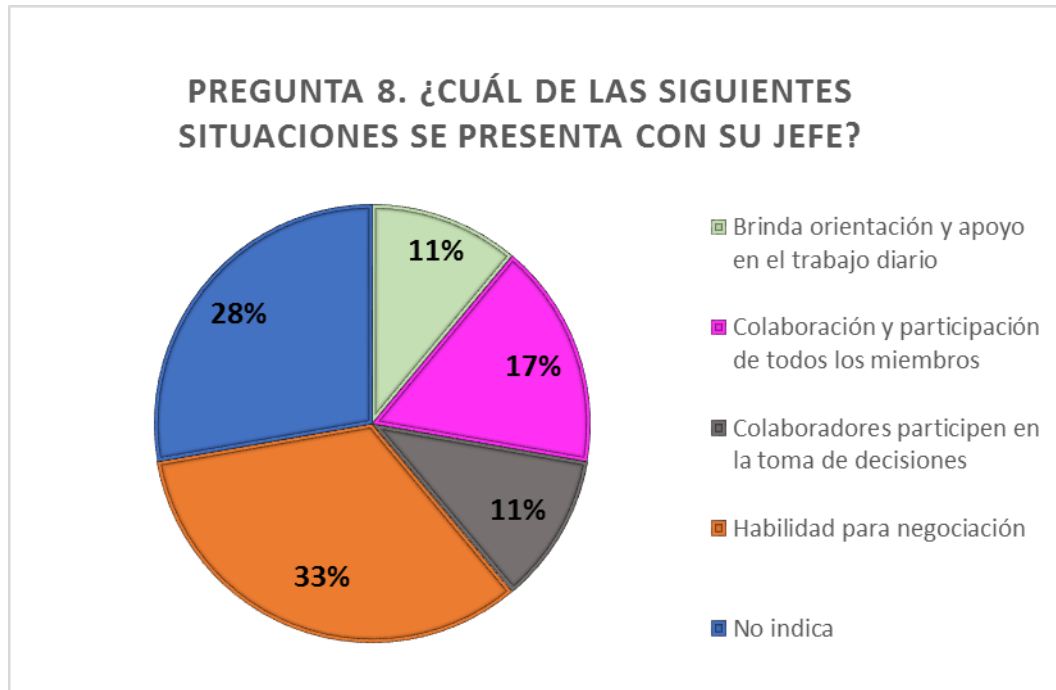
Los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A. consideran que su jefe inmediato no posee un estilo de liderazgo autoritario, esto porque explicaron que el jefe toma en cuenta sus opiniones y les da la oportunidad también de tomar decisiones.

Tabla N° 8 ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
	Brinda orientación y apoyo en el trabajo diario	2	11%
¿Cuál de las siguientes	Colaboración y participación de todos los miembros	3	17%
situaciones se presenta	Colaboradores participen en la toma de decisiones	2	11%
con su jefe inmediato?	Habilidad para negociación	6	33%
Liderazgo Democrático	No indica	5	28%
	Total general	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 8 ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

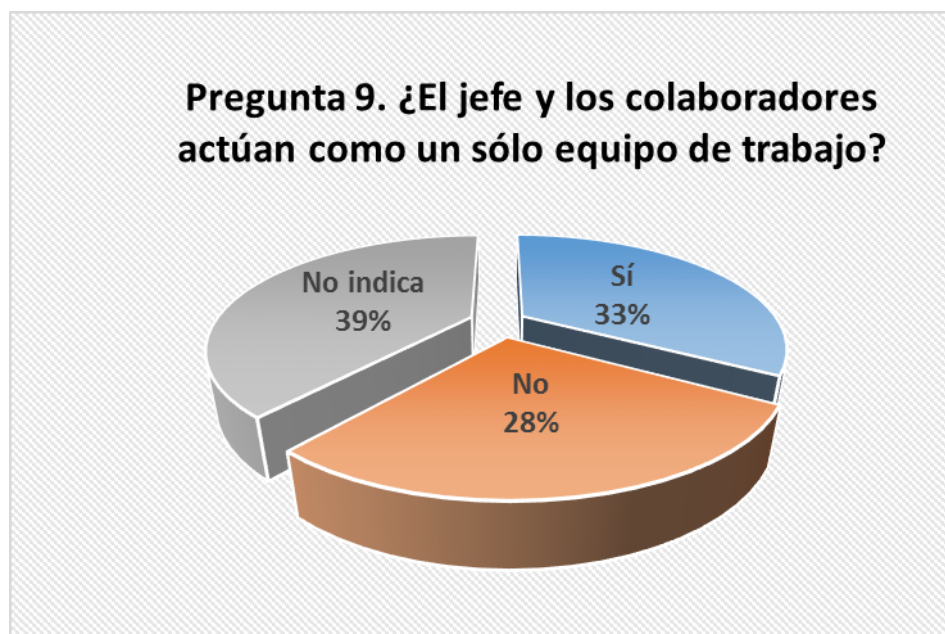
La octava pregunta se basa en cuál de las situaciones mencionadas se presenta con el jefe inmediato, para así determinar si se dan características del liderazgo democrático. Por lo tanto, un 11% indicó que el jefe brinda orientación y apoyo en el trabajo diario, un 17% destaca que el jefe inmediato se basa en la colaboración y participación de todos los miembros, un 11% que el jefe permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones, un 33% menciona que el jefe emplea la habilidad para la negociación y un 28% no indicó una respuesta.

Tabla Nº 9 ¿El jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?	Sí	6	33%
	No	5	28%
	No indica	7	39%
	Total general	18	100%
Liderazgo Democrático			

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico Nº 9 ¿El jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La novena pregunta se refiere a que si el jefe y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo, por lo que un 33% indicó que sí, un 28% que no y un 39% que no quiso responder a la interrogante.

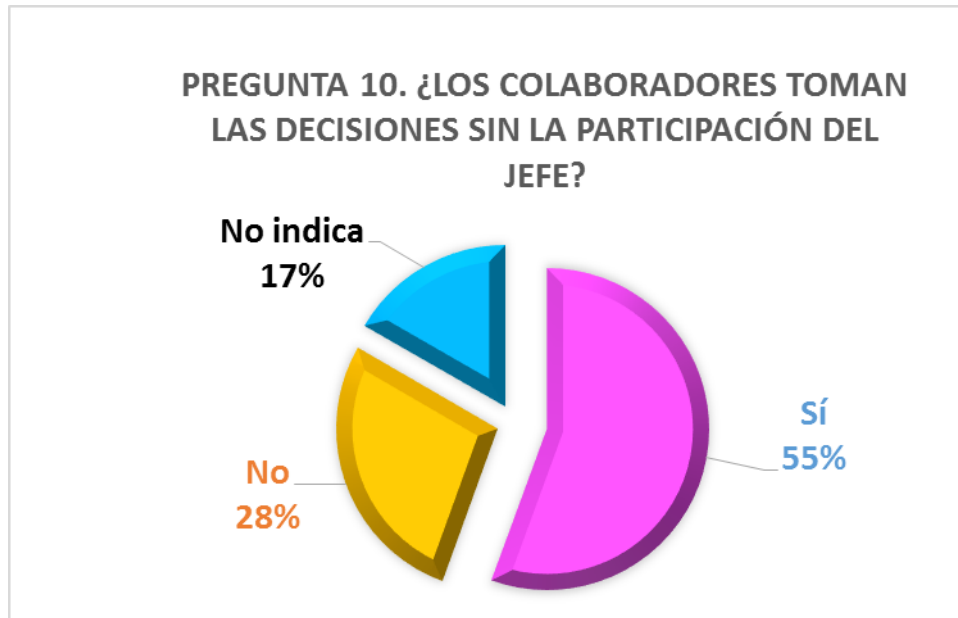
En lo que se refiere al estilo de liderazgo democrático, se presentan ciertas habilidades de negociación y de colaboración como un sólo equipo de trabajo en algunos casos, pero no todo el tiempo; como por ejemplo, cuando se fabrican los productos según los pedidos y para el empaque del producto terminado y colocación respectiva en las cajas.

Tabla N° 10 ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?	Sí	10	56%
	No	5	28%
	No indica	3	17%
	Total general	18	100%
Liderazgo Liberal			

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico Nº 10 ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La décima pregunta se basa en que si los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato, por lo que un 55% indicó que sí, un 28% que no y un 17% no quiso dar respuesta a la interrogante.

Al dar un 55% o 10 personas una respuesta positiva, se pudo determinar que es porque el jefe inmediato posee exceso de trabajo administrativo, por lo que solamente se encarga de tomar las decisiones administrativas y da la libertad de que los operarios tomen las decisiones del área operativa.

Tabla N° 11 ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?	No tiene un papel importante en el ambiente laboral	4	22%
	Otro: Las decisiones a nivel operativo se toman por parte de los empleados	10	56%
	No indica	4	22%
	Total general	18	100%
Liderazgo Liberal			

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 11 ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La pregunta once consiste en que se debía seleccionar características que presenta el jefe inmediato, por lo que un 56% indicó en el espacio de otros, que las decisiones a nivel operativo se toman por parte de los colaboradores que ocupan puestos operativos, un 22% destacó que el jefe inmediato no tiene un papel importante en el ambiente laboral y un 22% no quiso dar respuesta.

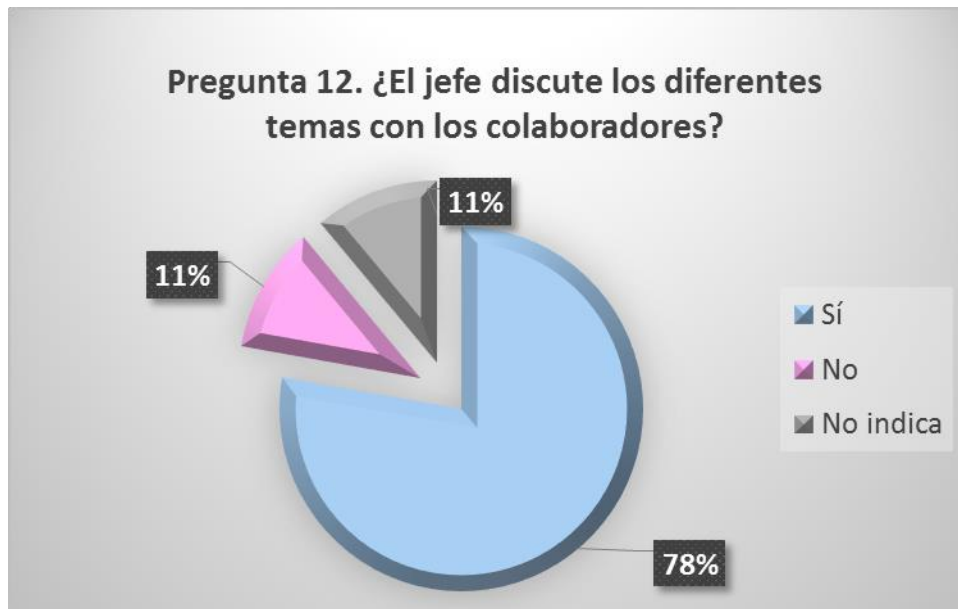
Por lo tanto, se puede decir que el estilo de liderazgo que predomina principalmente en la empresa CAMIME, S.A. es el laissez-faire o liberal, debido a que existe la libertad de que los colaboradores tomen decisiones operativas y el jefe delega muchas de sus funciones hacia los operarios.

Tabla N° 12 ¿El jefe inmediato discute los diferentes temas con los colaboradores?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe inmediato discute los diferentes temas con los colaboradores?	Sí	14	78%
	No	2	11%
	No indica	2	11%
	Total general	18	100%
Liderazgo Consultivo			

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 12 ¿El jefe inmediato discute los diferentes temas con los colaboradores?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La pregunta doce consiste en que si el jefe inmediato discute los diferentes temas con los colaboradores, por lo que un 78% indicó que sí, un 11% que no y un 11% no respondieron a la interrogante.

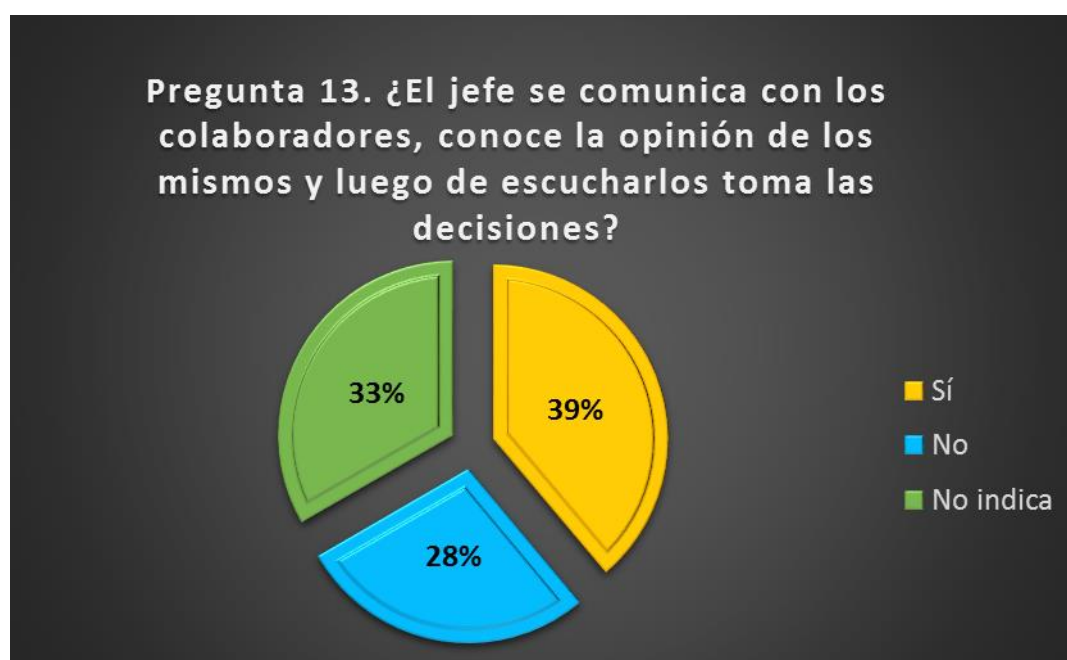
La mayoría de colaboradores, es decir, 14 personas mencionaron que el jefe posee una de las características del liderazgo consultivo, la cual es la discusión de los diferentes temas relacionados con las actividades diarias que se llevan a cabo en la empresa.

Tabla N° 13 ¿El jefe inmediato se comunica con los colaboradores, conoce la opinión de los mismos y luego de escucharlos toma las decisiones?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe inmediato se comunica con los colaboradores, conoce la opinión de los mismos y luego de escucharlos toma las decisiones?	Sí	7	39%
	No	5	28%
	No indica	6	33%
	Total general	18	100%
Liderazgo Consultivo			

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 13 ¿El jefe inmediato se comunica con los colaboradores, conoce la opinión de los mismos y luego de escucharlos toma las decisiones?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

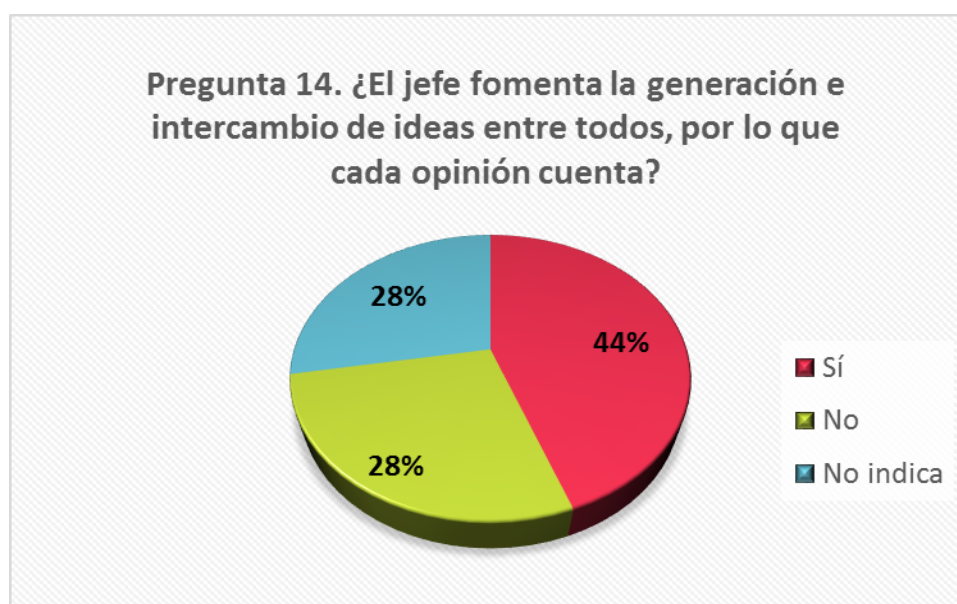
La pregunta trece consiste en que si el jefe inmediato se comunica con los colaboradores, conoce la opinión de ellos y luego de escucharlos toma las decisiones. Ante esta interrogante un 39% respondió que sí, un 28% que no y un 33% no quiso responder a la pregunta.

Tabla Nº 14 ¿El jefe inmediato fomenta la generación e intercambio de ideas entre las personas, por lo que cada opinión cuenta?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe inmediato fomenta la generación e intercambio de ideas entre las personas, por lo que cada opinión cuenta?	Sí	8	44%
	No	5	28%
	No indica	5	28%
	Total general	18	100%
Liderazgo Participativo			

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico Nº 14 ¿El jefe inmediato fomenta la generación e intercambio de ideas entre las personas, por lo que cada opinión cuenta?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La pregunta catorce se basa en que si el jefe inmediato fomenta la generación e intercambio de ideas entre todos, tomando en cuenta cada opinión; por lo que un 44% respondió que sí, un 28% que no y un 28% no dio respuesta alguna.

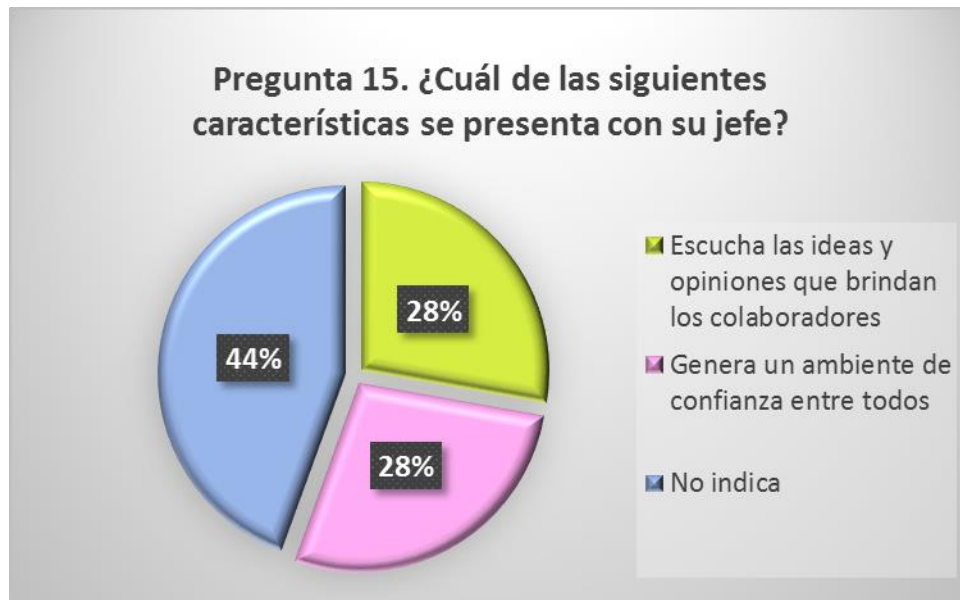
Ante esto, se puede decir que el jefe posee ciertas características del liderazgo participativo, debido a que toma en cuenta las opiniones, existe confianza y da libertad de toma de decisiones. Sin embargo, no es algo que se presente de forma primordial como en el caso de otras características que forman parte de otros estilos de liderazgo.

Tabla Nº 15 ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?	Escucha las ideas y opiniones que brindan los colaboradores	5	28%
	Genera un ambiente de confianza entre todos	5	28%
	No indica	8	44%
Liderazgo Participativo	Total general	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 15 ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

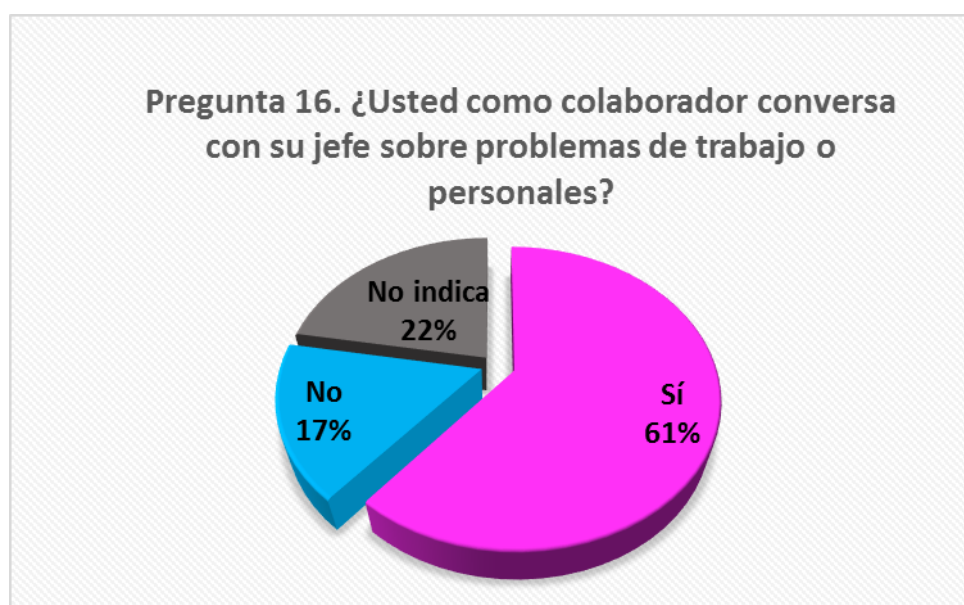
La pregunta quince consiste en la selección de alguna de las características que se presentan en el jefe inmediato y que forman parte del estilo de liderazgo participativo; por lo que un 28% mencionó que el jefe escucha las ideas y opiniones que brindan los colaboradores, un 28% que se genera un ambiente de confianza entre todos y un 44% no respondió la interrogante.

Tabla N° 16 ¿Usted como colaborador conversa con su jefe sobre problemas de trabajo y problemas personales?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Usted como colaborador conversa con su jefe sobre problemas de trabajo y problemas personales?	Sí	11	61%
	No	3	17%
	No indica	4	22%
Comunicación ascendente	Total general	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 16 ¿Usted como colaborador conversa con su jefe sobre problemas de trabajo y problemas personales?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

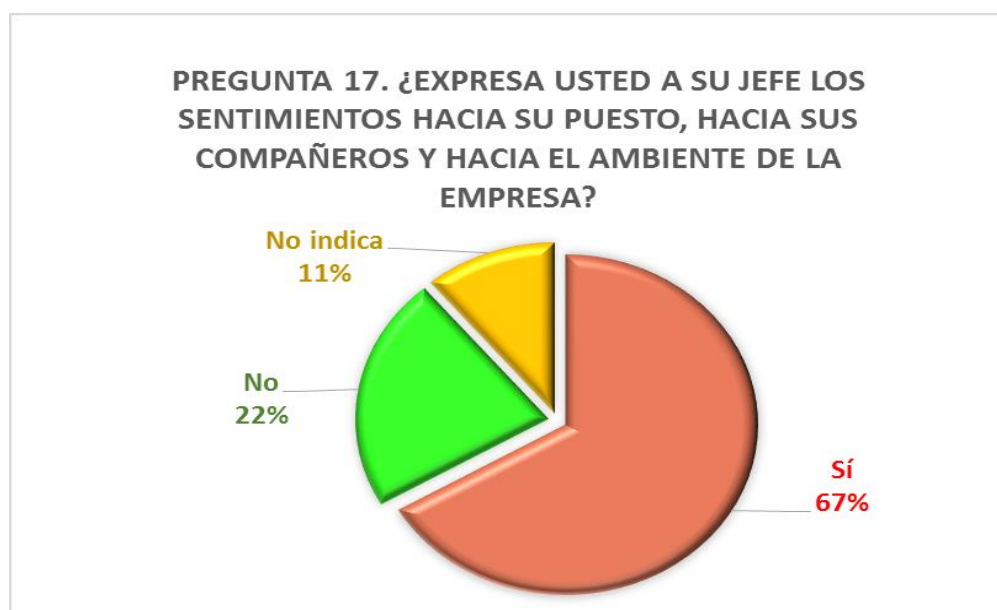
La pregunta dieciséis se refiere a la escogencia de una de las características que presenta el jefe inmediato en cuanto a la comunicación ascendente, por lo que un 61% indicó que sí conversa con el jefe sobre problemas de trabajo o problemas personales, un 17% mencionó que no y un 22% de los colaboradores no respondió a la interrogante.

Tabla N° 17 ¿Expresa usted hacia su jefe los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la empresa?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Expresa usted hacia su jefe los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la empresa?	Sí	12	67%
	No	4	22%
	No indica	2	11%
	Total general	18	100%
Comunicación ascendente			

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 17 ¿Expresa usted hacia su jefe los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

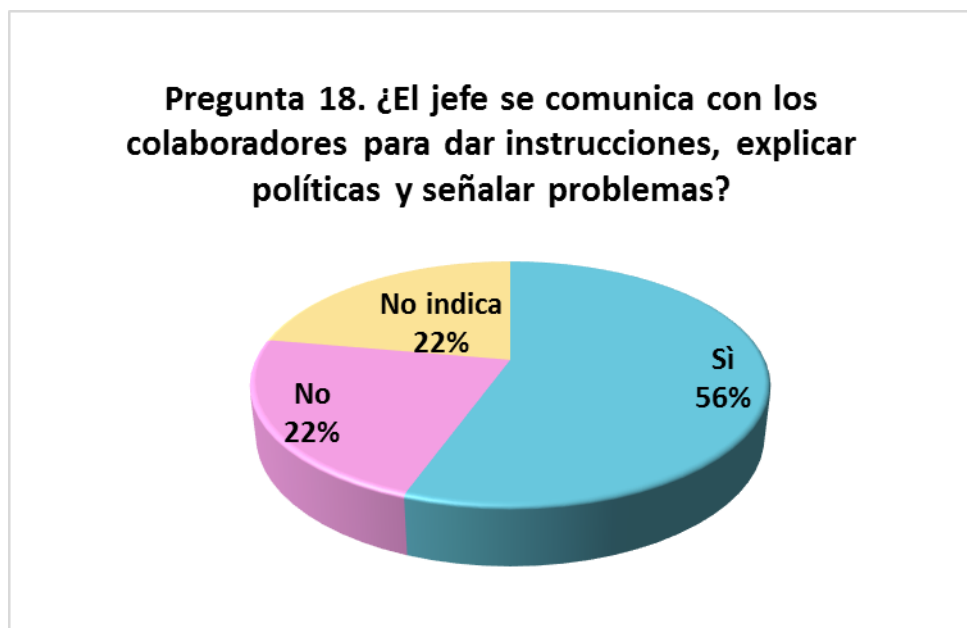
La pregunta diecisiete consiste en que si el colaborador expresa a su jefe los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la empresa en general, como parte de la comunicación ascendente; por lo que un 67% respondió que sí, un 22% que no y un 11% no indicó ninguna respuesta.

Tabla N° 18 ¿El jefe se comunica con los colaboradores para dar instrucciones de trabajo, para explicar políticas y para señalar problemas?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe se comunica con los colaboradores para dar instrucciones de trabajo, para explicar políticas y para señalar problemas?	Sí	10	56%
	No	4	22%
	No indica	4	22%
	Total general	18	100%
Comunicación descendente			

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 18 ¿El jefe se comunica con los colaboradores para dar instrucciones de trabajo, para explicar políticas y señalar problemas?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La pregunta dieciocho se basa en la comunicación descendente, por lo que se consultó si el jefe se comunica con los colaboradores para dar instrucciones, explicar políticas y señalar problemas. Ante esto, un 56% respondió que sí, un 22% que no y un 22% no respondió la interrogante.

Tabla N° 19 ¿El jefe se comunica con usted para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe se comunica con usted para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo?	Sí	12	67%
	No	2	11%
	No indica	4	22%
	Total general	18	100%
Comunicación descendente			

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 19 ¿El jefe se comunica con usted para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La pregunta diecinueve consiste en que si el jefe se comunica con los colaboradores para brindar realimentación acerca del desempeño laboral en el puesto que ocupan, por lo que un 67% indicó que sí, un 11% que no y un 22% no respondió la interrogante.

Es decir, 12 personas mencionaron que el jefe si se comunica con ellos para dar realimentación sobre el desempeño, en casos como: cuando se comete un error sobre la fabricación de un producto, se procede a conversar el problema de forma individual y se buscan mejoras.

Otro ejemplo es cuando hay avances de la empresa en cuanto al trabajo que ha realizado la persona según sus funciones y tareas realizadas.

Tabla Nº 20 ¿Existe un clima de confianza entre usted y sus compañeros para la comunicación de problemas de trabajo y sugerencias?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Existe un clima de confianza entre usted y sus compañeros para la comunicación de problemas de trabajo y sugerencias	Sí	10	56%
	No	2	11%
	No indica	6	33%
	Total general	18	100%
Comunicación lateral			

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 20 ¿Existe un clima de confianza entre usted y sus compañeros de trabajo para la comunicación de problemas de trabajo y sugerencias?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

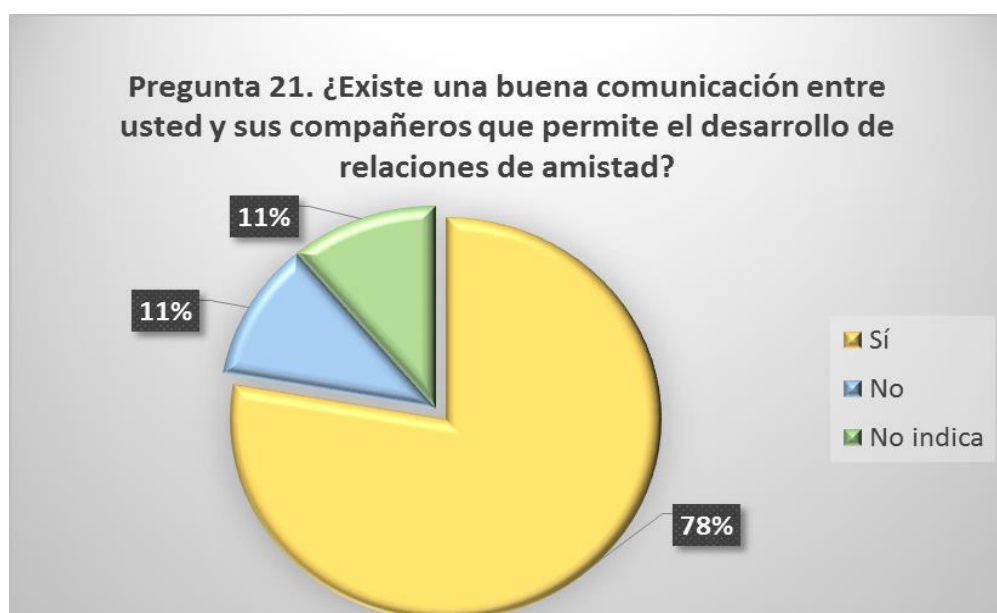
La pregunta veinte consiste en que si existe un clima de confianza entre los colaboradores para la comunicación de problemas de trabajo y sugerencias, como parte de la comunicación lateral; por lo que un 56% respondió que sí, un 11% que no y un 33% que no respondió a la interrogante.

Tabla Nº 21 ¿Existe una buena comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo que permite el desarrollo de relaciones interpersonales y de amistad?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Existe una buena comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo que permite el desarrollo de relaciones interpersonales y de amistad?	Sí	14	78%
	No	2	11%
	No indica	2	11%
Total general		18	100%
Comunicación lateral			

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico Nº 21 ¿Existe una buena comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo que permite el desarrollo de relaciones interpersonales y de amistad?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La pregunta veintiuno se basa en que si existe una buena comunicación entre los colaboradores que permite el desarrollo de relaciones interpersonales y de amistad, por lo que ante esto un 78% respondió que sí, un 11% que no y un 11% que no quiso dar respuesta la interrogante.

Los que respondieron que sí, que son un total de 14 personas, destacaron que existen relaciones interpersonales y de amistad porque hay confianza, interés por ayudar al otro, se llevan bien y hasta en ocasiones se efectúan bromas entre ellos.

Tabla Nº 22 ¿En cuál de las siguientes opciones se demuestra la existencia de la comunicación oral dentro de la empresa?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿En cuál de las siguientes opciones se demuestra la existencia de la comunicación oral dentro de la empresa?	Para dar órdenes e instrucciones	9	50%
	Para dar a conocer noticias de la empresa	6	33%
	Para efectuar consultas sobre procesos	2	11%
	Para realizar entrevistas y llamadas telefónicas	1	6%
Comunicación oral	Total general	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 22 ¿En cuál de las siguientes opciones se demuestra la existencia de la comunicación oral dentro de la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

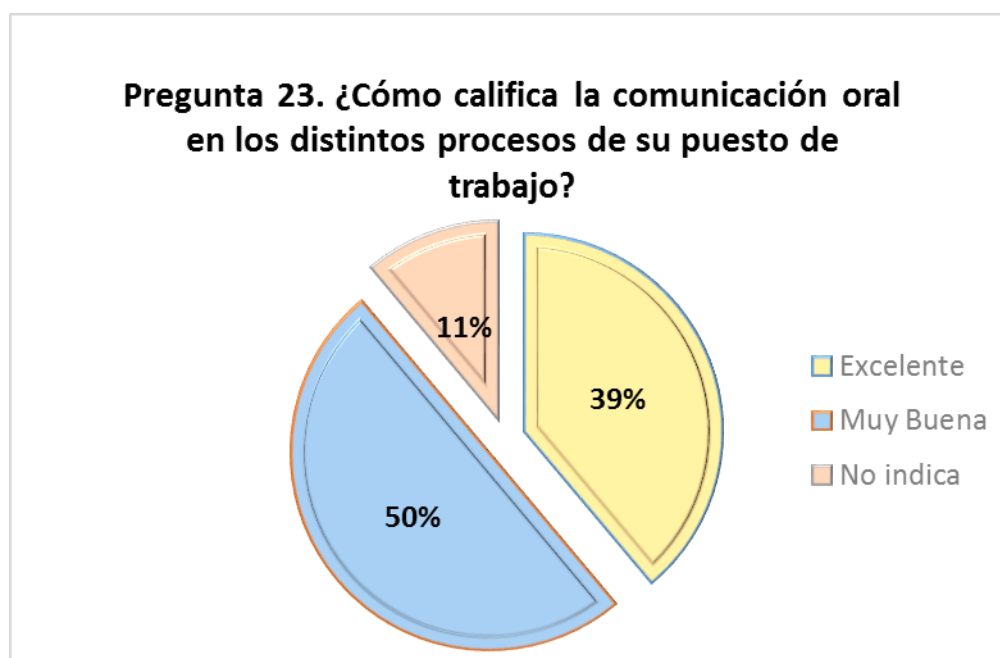
La pregunta veintidós se refiere a la escogencia de opciones en las que se demuestre la existencia de la comunicación oral dentro de la empresa, por lo que un 50% seleccionó que la comunicación oral se presenta más para dar órdenes e instrucciones, un 33% indicó que es para conocer noticias de la empresa, un 11% que se emplea para efectuar consultas sobre procesos y un 6% que la comunicación oral sirve para realizar entrevistas y llamadas telefónicas.

Tabla N° 23 ¿Cómo califica la comunicación oral en los distintos procesos de su puesto de trabajo?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo califica la comunicación oral en los distintos procesos de su puesto de trabajo?	Excelente	7	39%
	Muy Buena	9	50%
	No indica	2	11%
Comunicación oral	Total general	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 23 ¿Cómo califica la comunicación oral en los distintos procesos de su puesto de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La pregunta veintitrés se basa en cómo califican los colaboradores la existencia de la comunicación oral en los distintos procesos de su puesto de trabajo, por lo que un 39% respondió que la comunicación oral es excelente, un 50% que es muy buena un 11% no indicó respuesta alguna a la interrogante.

Los que respondieron que la comunicación es excelente y muy buena, es porque se comunican claramente las instrucciones sobre el proceso de fabricación de productos, sugerencias, comentarios y aspectos importantes del proceso productivo.

Tabla Nº 24 ¿En cuál de las siguientes opciones se demuestra la existencia de la comunicación escrita dentro de la empresa?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿En cuál de las siguientes opciones se demuestra la existencia de la comunicación escrita dentro de la empresa?	Documentos de cotizaciones	9	50%
	Cartas de recomendación	6	33%
	Uso del fax para comunicarse con proveedores	1	6%
	Documentos escritos sobre la fundación de la empresa	1	6%
	No indica	1	6%
Comunicación escrita	Total general	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 24 ¿En cuál de las siguientes opciones se demuestra la existencia de la comunicación escrita dentro de la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

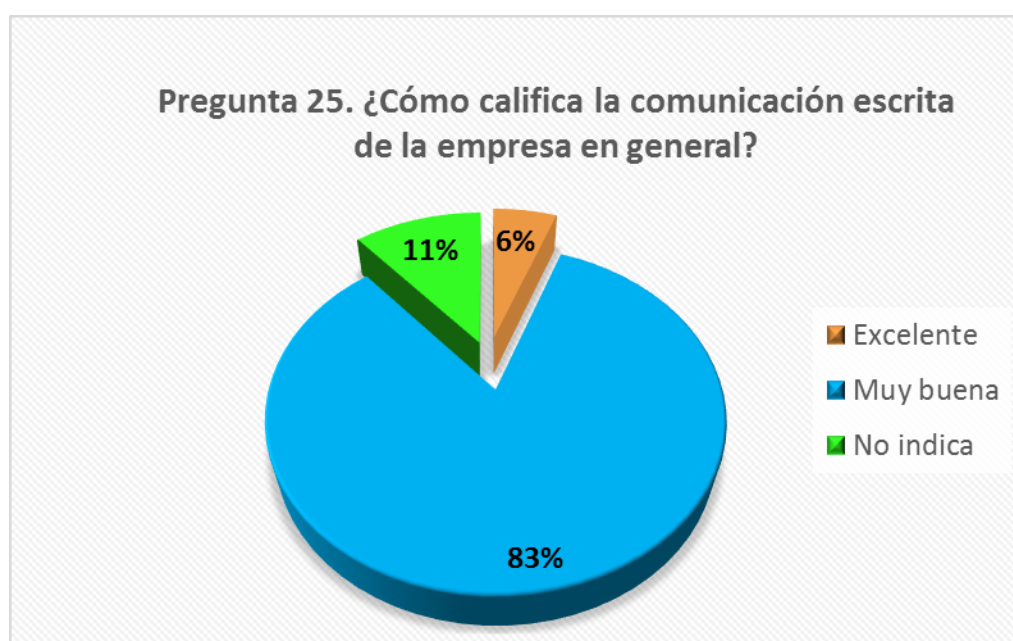
La pregunta veinticuatro consiste en seleccionar una de las opciones que más demuestra la existencia de la comunicación escrita en la empresa, por lo que un 50% indicó que se da principalmente por los documentos de las cotizaciones, un 35% destacó que la comunicación escrita se presenta por medio de las cartas de recomendación para puestos disponibles, un 6% se refirió a la existencia de documentos escritos sobre la fundación de la empresa, un 6% mencionó que se da por el uso del fax para comunicarse con proveedores y un 6% no respondió la interrogante.

Tabla N° 25 ¿Cómo califica la comunicación escrita en la empresa en general?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo califica la comunicación escrita en la empresa en general?	Excelente	1	6%
	Muy buena	15	83%
	No indica	2	11%
Comunicación escrita	Total general	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 25 ¿Cómo califica la comunicación escrita en la empresa en general?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La pregunta veinticinco se basa en la calificación de la comunicación escrita de la empresa, por lo que un 6% indicó que es excelente, un 83% que es muy buena y un 11% no dio respuesta alguna.

Una de las razones por las que la comunicación escrita es excelente o muy buena es porque las cotizaciones, las órdenes de compra y los documentos que son muy importantes se mantienen de forma escrita en la empresa CAMIME, S.A.

Tabla N° 26 ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?	Excelente	10	56%
	Muy buena	4	22%
	No indica	4	22%
Teoría ERC de Alderfer (Relación)	Total general	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 26 ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

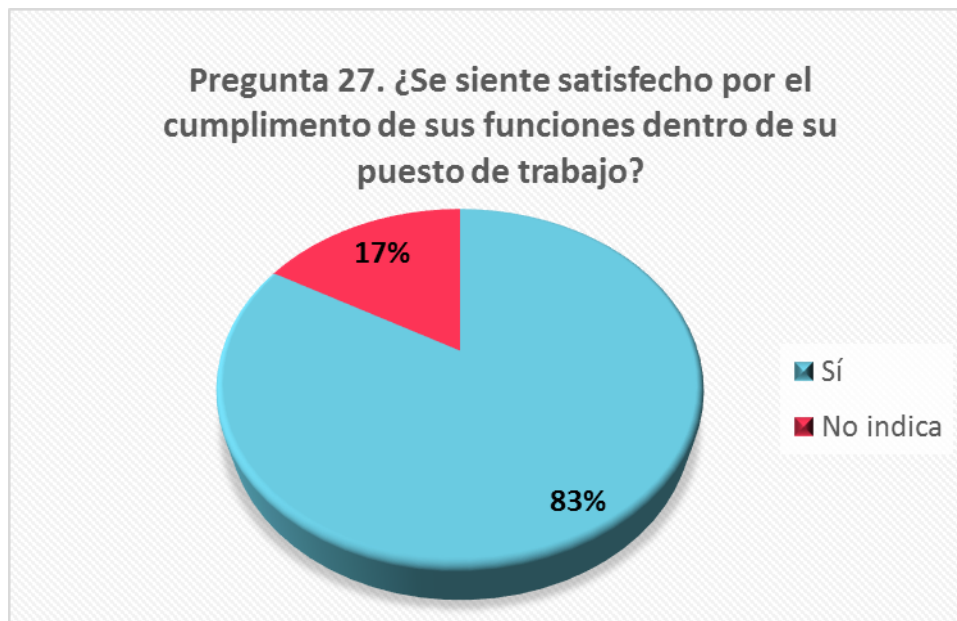
La pregunta veintiséis consiste en cómo califican los colaboradores las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, aspecto que forma parte de la teoría ERC de Alderfer; por lo que un 56% mencionó que son excelentes, un 22% que son muy buenas y un 22% no respondieron. Los que indicaron que las relaciones interpersonales son excelentes y muy buenas, es porque se dan relaciones de amistad y de buen trato hacia los demás.

Tabla Nº 27 ¿Se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo?	Sí	15	83%
	No indica	3	17%
	Total general	18	100%
Teoría ERC de Alderfer (Crecimiento)			

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 27 ¿Se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La pregunta veintisiete se basa en que si el colaborador se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo, aspecto que forma parte de la teoría ERC de Alderfer en lo que se refiere a la parte de crecimiento personal; por lo que un 83% respondió que sí y un 17% respondió que no.

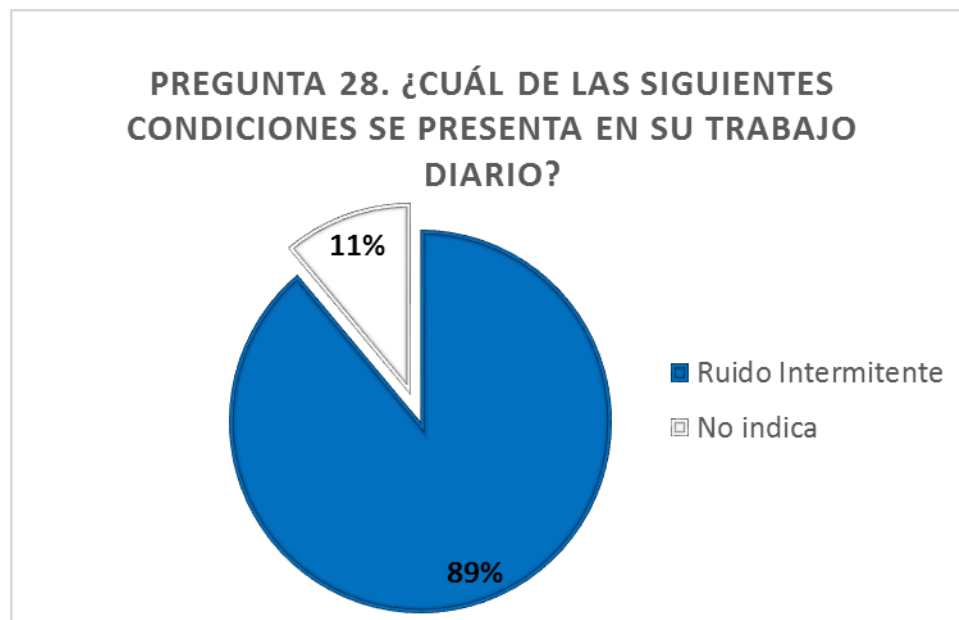
Los que indicaron que sí se sienten satisfechos por el cumplimiento de sus funciones, lo anotaron porque les gusta lo que hacen y porque se sienten productivos en el desempeño de sus tareas diarias.

Tabla N° 28 ¿Cuáles de las siguientes condiciones se presenta en su trabajo diario?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Cuáles de las siguientes condiciones se presenta en su trabajo diario?	Ruido Intermitente	16	89%
	No indica	2	11%
	Total general	18	100%
Teoría de los dos factores de Herzberg (Higiénicos)			

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 28 ¿Cuál de las siguientes condiciones se presenta en su trabajo diario?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La pregunta veintiocho consiste en la selección de alguna de las condiciones de trabajo que se esté presentando en la empresa CAMIME, S.A. como parte de la teoría de Herzberg referente a los factores higiénicos; por lo que un 89% mencionó que se presenta el ruido intermitente y un 11% no respondió a la interrogante.

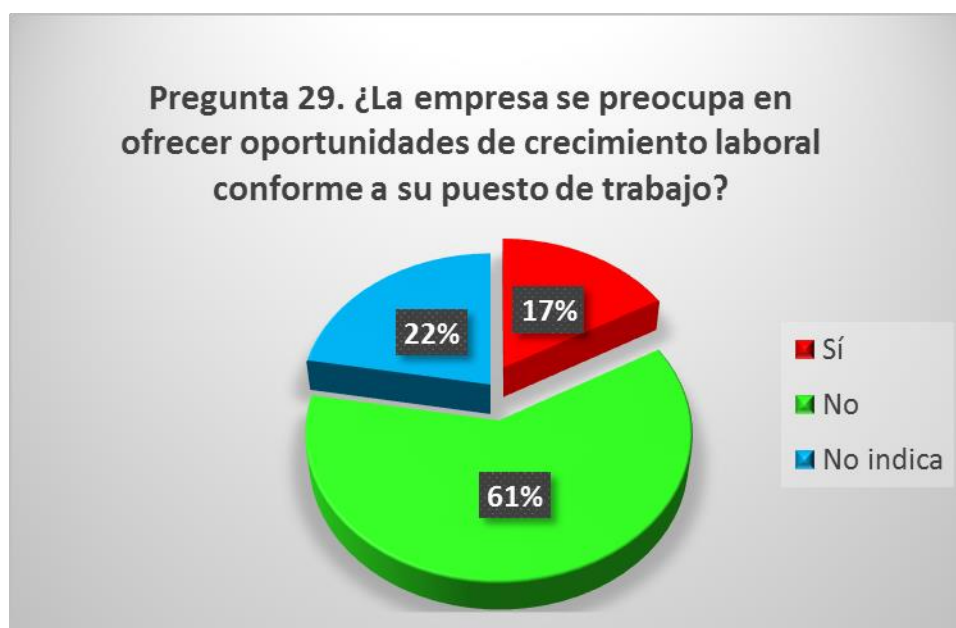
Dentro de las opciones a escoger estaban la falta de iluminación, luz muy brillante, ruido fuerte y constante, ruido intermitente y problemas de temperatura alta o baja. No obstante, la gran mayoría seleccionó el ruido intermitente, porque se emplean máquinas en el proceso productivo que emiten sonidos fuertes.

Tabla N° 29 ¿La empresa se preocupa en ofrecer oportunidades de crecimiento laboral conforme a su puesto de trabajo?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿La empresa se preocupa en ofrecer oportunidades de crecimiento laboral conforme a su puesto de trabajo?	Sí	3	17%
	No	11	61%
	No indica	4	22%
	Total general	18	100%
Teoría de los dos factores de Herzberg (Motivacional)			

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 29 ¿La empresa se preocupa en ofrecer oportunidades de crecimiento laboral conforme a su puesto de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La pregunta veintinueve consiste en que si la empresa se preocupa en ofrecer oportunidades de crecimiento laboral conforme a su puesto de trabajo, por lo que un 17% destacó que sí, un 61% que no y un 22% no dio respuesta alguna.

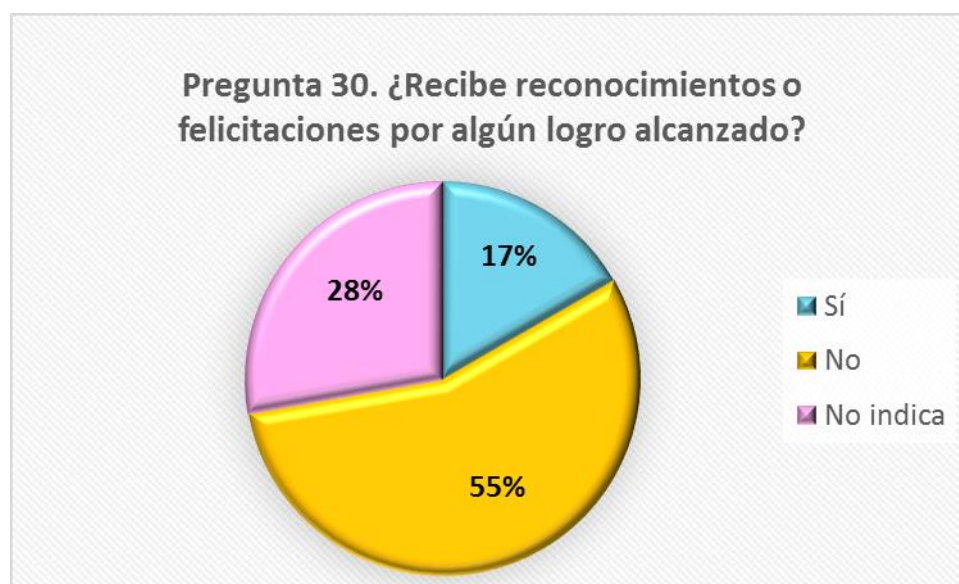
La mayoría de colaboradores respondió que no, porque al ser una empresa pequeña no hay muchas opciones de crecimiento laboral y no se dan capacitaciones para ocupar otros puestos.

Tabla N° 30 ¿Recibe reconocimientos o felicitaciones por algún logro alcanzado?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Recibe reconocimientos o felicitaciones por algún logro alcanzado?	Sí	3	17%
	No	10	56%
	No indica	5	28%
Teoría de McClelland (Logro)	Total general	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 30 ¿Recibe reconocimientos o felicitaciones por algún logro alcanzado?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

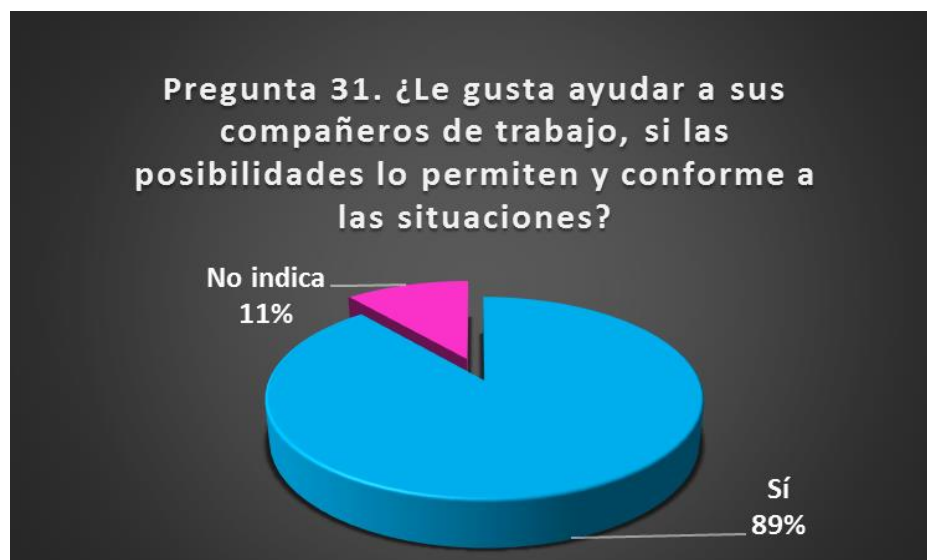
La pregunta treinta se basa en la teoría de McClelland en donde se consultó si los colaboradores reciben reconocimientos o felicitaciones por algún logro alcanzado; por lo que un 17% respondió que sí, un 55% que no y un 28% no dio respuesta alguna.

Tabla Nº 31 ¿Le gusta ayudar a sus compañeros de trabajo, si las posibilidades lo permiten y conforme a las situaciones?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Le gusta ayudar a sus compañeros de trabajo, si las posibilidades lo permiten y conforme a las situaciones?	Sí	16	89%
	No indica	2	11%
	Total general	18	100%
Teoría de McClelland (Afilación)			

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico Nº 31 ¿Le gusta ayudar a sus compañeros de trabajo, si las posibilidades lo permiten y conforme a las situaciones?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La pregunta treinta y uno se basa en que si a los colaboradores les gusta ayudar a sus compañeros de trabajo siempre y cuando las posibilidades lo permitan y conforme a las situaciones, por lo que un 89% respondió que sí y un 11% no respondieron la consulta.

La mayoría respondió que sí porque son un equipo de trabajo y porque si se ayudan entre ellos, pueden seguir adelante con la producción.

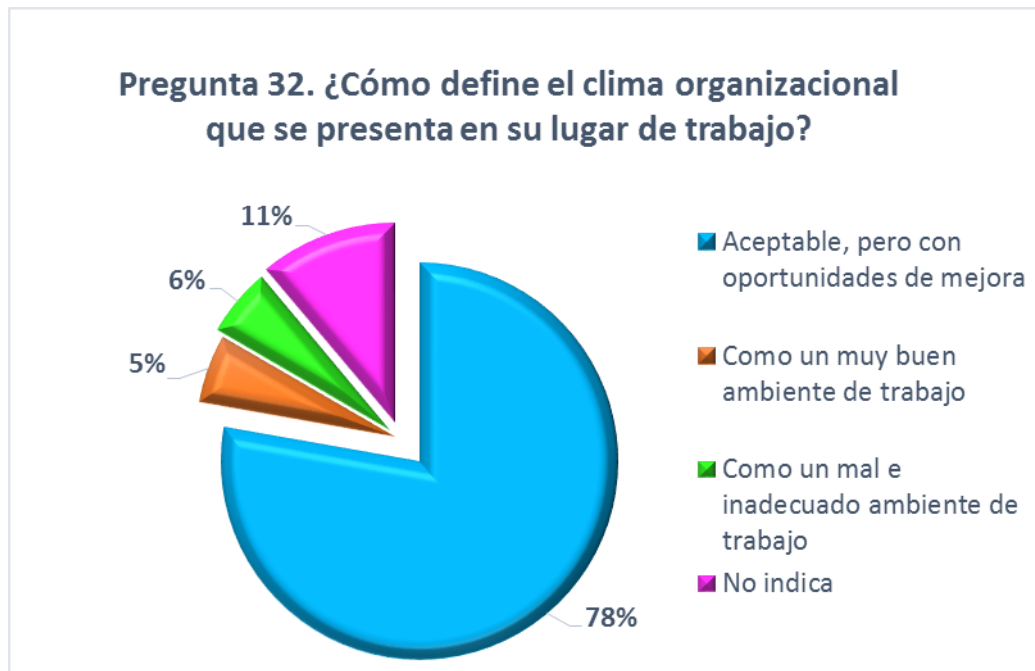
PROPUESTA

Tabla N° 32. ¿Cómo define el clima organizacional o el ambiente que se presenta en su lugar de trabajo?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo define el clima organizacional o el ambiente que se presenta en su lugar de trabajo?	Aceptable, pero con oportunidades de mejora	14	78%
	Como un muy buen ambiente de trabajo	1	6%
	Como un mal e inadecuado ambiente de trabajo	1	6%
	No indica	2	11%
	Total general	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 32 ¿Cómo define el clima organizacional o el ambiente que se presenta en su lugar de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La pregunta treinta y dos consiste en conocer cómo se define el clima organizacional o el ambiente interno que se presenta en el lugar de trabajo, por lo que un 5% de los colaboradores indicó que se da un muy buen ambiente de trabajo, un 78% que es aceptable pero con oportunidades de mejora, un 6% como un mal e inadecuado ambiente de trabajo y un 11% no quiso dar respuesta alguna.

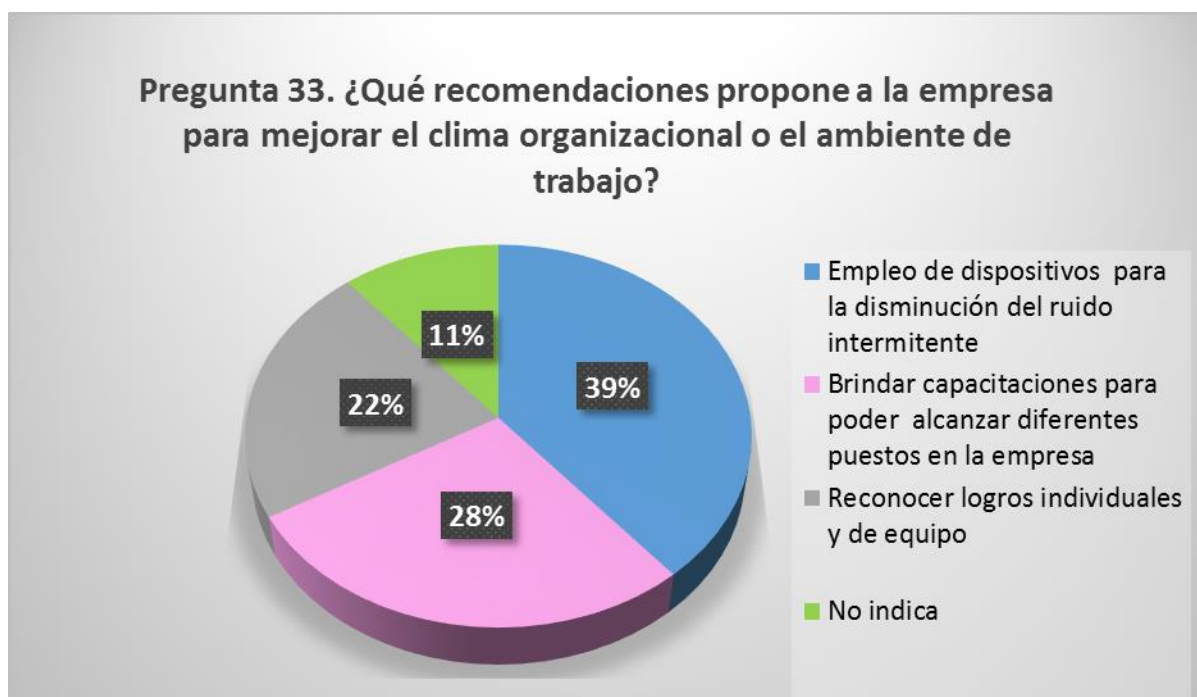
Un 78%, es decir, 14 personas destacaron que se presenta un aceptable clima organizacional en la empresa CAMIME S.A, pero con oportunidades de mejora en aspectos como el liderazgo y motivación a nivel organizacional.

Tabla Nº 33 ¿Qué recomendaciones propone a la empresa para mejorar el clima organizacional o el ambiente de trabajo en general?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Qué recomendaciones propone a la empresa para mejorar el clima organizacional o el ambiente de trabajo en general?	Empleo de dispositivos para la disminución del ruido intermitente	7	39%
	Brindar capacitaciones para poder alcanzar diferentes puestos en la empresa	5	28%
	Reconocer logros individuales y de equipo	4	22%
	No indica	2	11%
	Total general	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico Nº 33 ¿Qué recomendaciones propone a la empresa para mejorar el clima organizacional o el ambiente de trabajo en general?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La pregunta treinta y tres forma parte de la propuesta en la que se consulta de forma abierta recomendaciones para mejorar el clima organizacional o el ambiente de trabajo en general. Un 39% indicó que es necesario el empleo de dispositivos auditivos para disminuir el ruido intermitente al que se exponen diariamente, ante el uso de las máquinas en el área de producción.

Un 28% mencionó que se requiere brindar capacitaciones a los colaboradores, para que se puedan ocupar diferentes puestos dentro de la empresa.

Un 22% destacó que se requiere reconocer logros individuales y de equipo como parte de la motivación laboral y un 11% no dio respuesta a la interrogante.

Tabla Nº 34 . ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que le afecta más en su rendimiento laboral: el estilo de liderazgo, la comunicación o la motivación?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que le afecta más en su rendimiento laboral: el estilo de liderazgo, la comunicación o la motivación?	Motivación	9	50%
	Liderazgo	7	39%
	Comunicación	1	6%
	No indica	1	6%
Total general		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 34 ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que le afecta más en su rendimiento laboral: el estilo de liderazgo, la comunicación o la motivación?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La pregunta treinta y cuatro consiste en conocer cuál de los siguientes aspectos le afecta más a los colaboradores en su rendimiento laboral: el estilo de liderazgo, la comunicación o la motivación; por lo que un 50% destacó que es la motivación, un 39% que es el estilo de liderazgo que predomina en la empresa, un 6% que es la comunicación y un 5% no respondió la interrogante.

El 50% o las 9 personas a las que les afecta más la motivación en su rendimiento laboral, mencionaron que es porque hace falta el reconocimiento de los logros, brindar capacitaciones de los diferentes puestos que existen en la empresa y

mejorar el ambiente en cuanto al ruido intermitente que se presenta en las actividades diarias.

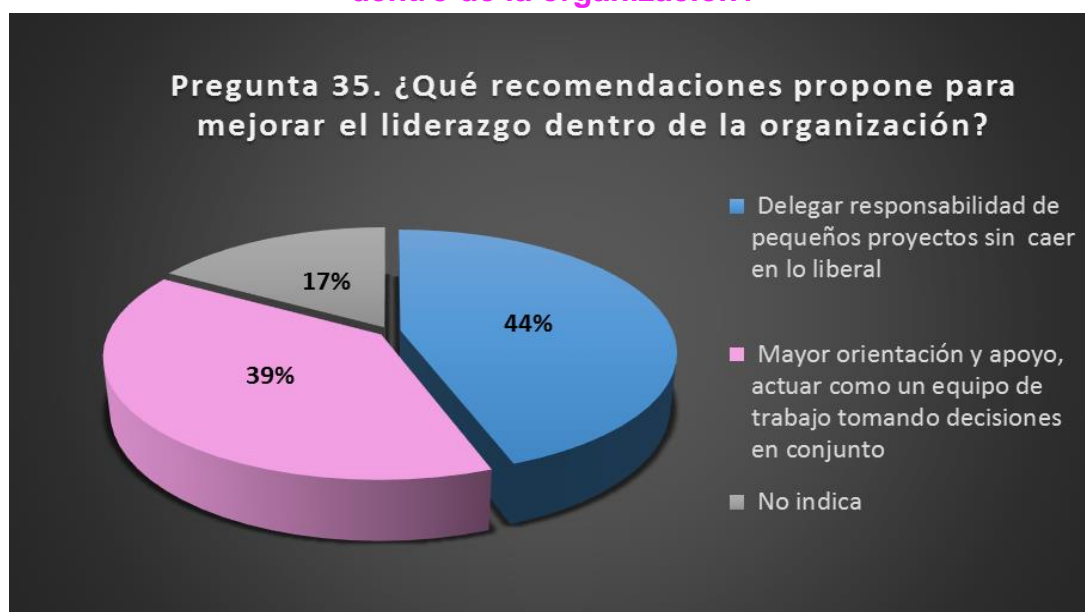
El 39% o las 7 personas que mencionaron que es el estilo de liderazgo lo que más les afecta en su rendimiento laboral, indicaron que es porque consideran que sería adecuado un liderazgo que mantenga un equilibrio entre la autoridad y la libertad.

Tabla N° 35 ¿Qué recomendaciones propone para mejorar el liderazgo dentro de la organización?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Qué recomendaciones propone para mejorar el liderazgo dentro de la organización?	Delegar responsabilidad de pequeños proyectos sin caer en lo liberal	8	44%
	Mayor orientación y apoyo, actuar como un equipo de trabajo tomando decisiones en conjunto	7	39%
	No indica	3	17%
	Total general	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 35 ¿Qué recomendaciones propone para mejorar el liderazgo dentro de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

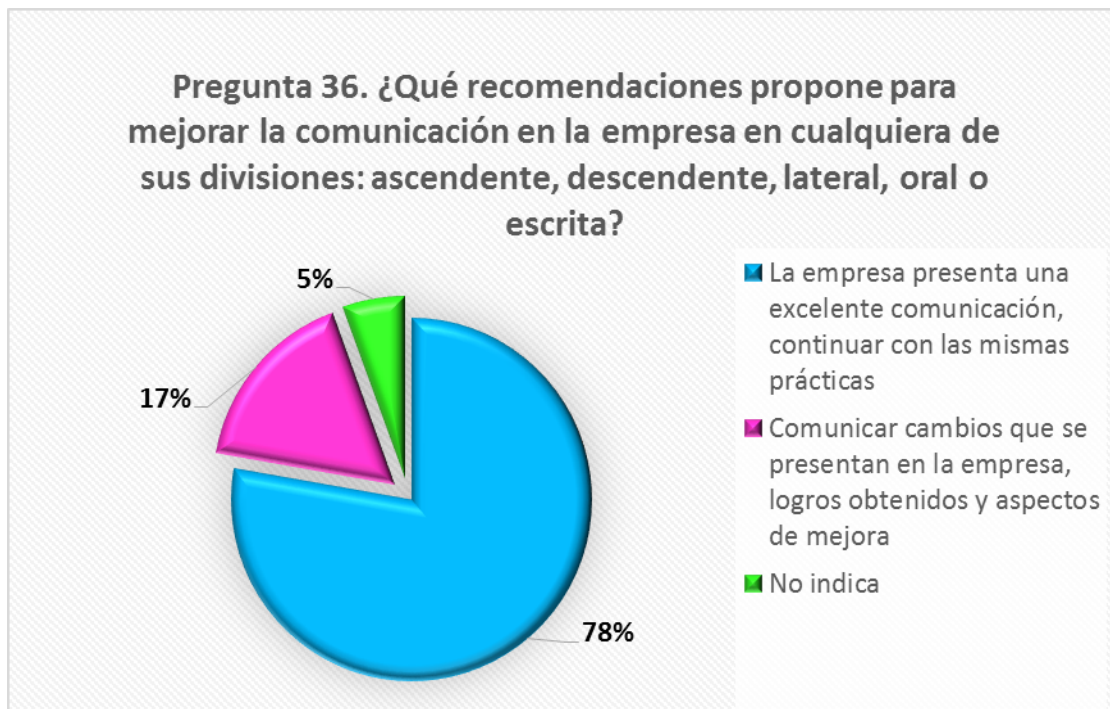
La pregunta treinta y cinco es una pregunta abierta en donde se consulta a los colaboradores que brinden recomendaciones para mejorar el liderazgo dentro de la organización, por lo que un 44% recomienda delegar responsabilidad de pequeños proyectos sin caer en lo liberal, un 39% indicó que se puede dar una mayor orientación, apoyo y actuar como un equipo de trabajo tomando decisiones en conjunto y un 17% no quiso dar respuesta alguna.

Tabla Nº 36 ¿Qué recomendaciones propone para mejorar la comunicación en la empresa, en cualquiera de sus divisiones: ascendente, descendente, lateral, oral o escrita?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Qué recomendaciones propone para mejorar la comunicación en la empresa, en cualquiera de sus divisiones: ascendente, descendente, lateral, oral o escrita?	La empresa presenta una excelente comunicación, continuar con las mismas prácticas	14	78%
	Comunicar cambios que se presentan en la empresa, logros obtenidos y aspectos de mejora	3	17%
	No indica	1	6%
Total general		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 36 ¿Qué recomendaciones propone para mejorar la comunicación en la empresa, en cualquiera de sus divisiones: ascendente, descendente, lateral, oral o escrita?



Fuente: *Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.*

La pregunta treinta y seis es una pregunta abierta, que consiste en dar recomendaciones para mejorar la comunicación en la empresa, en cualquiera de las divisiones: ascendente, descendente, lateral, oral o escrita.

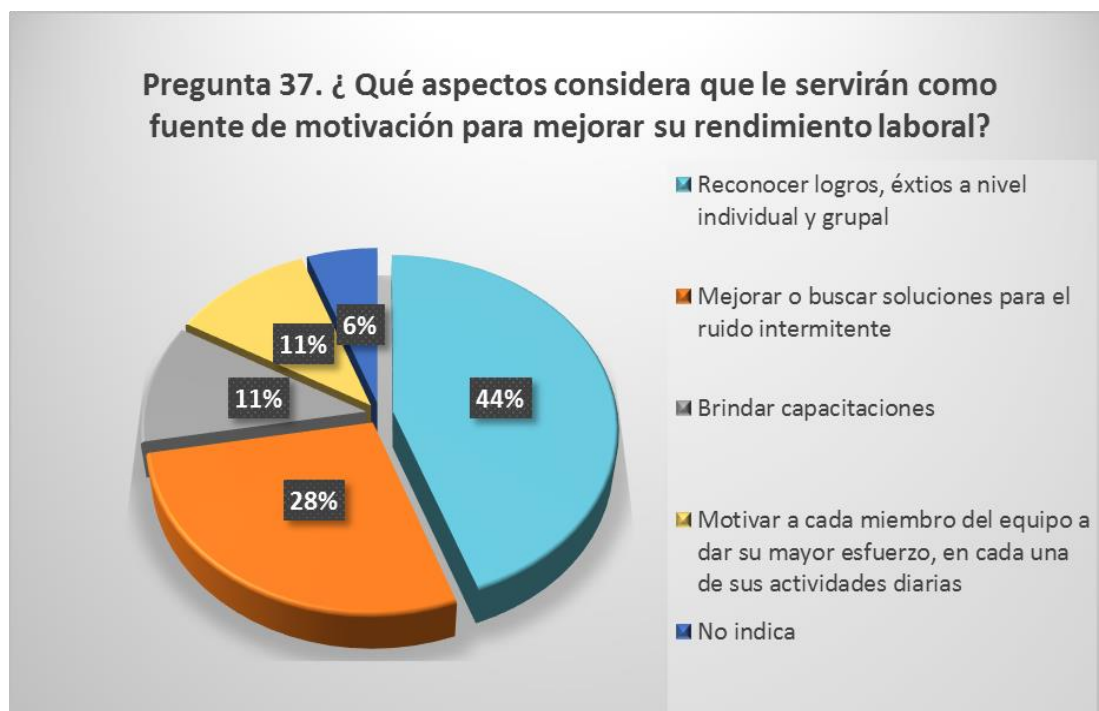
Un 78% indicó que la empresa presenta una excelente comunicación, por lo que se puede continuar con las mismas prácticas, un 17% mencionó que se pueden comunicar más los cambios que se presentan en la empresa, logros obtenidos y aspectos de mejora y un 5% no respondió la interrogante.

Tabla N° 37 ¿Qué aspectos considera que le servirán como fuente de motivación para mejorar su rendimiento laboral?

Descripción	Distribución	Datos	
		Frecuencia	Porcentaje
¿Qué aspectos considera que le servirán como fuente de motivación para mejorar su rendimiento laboral?	Reconocer logros, éxitos a nivel individual y grupal	8	44%
	Mejorar o buscar soluciones para el ruido intermitente	5	28%
	Brindar capacitaciones	2	11%
	Motivar a cada miembro del equipo a dar su mayor esfuerzo, en cada una de sus actividades diarias	2	11%
	No indica	1	6%
	Total general	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

Gráfico N° 37 ¿Qué aspectos considera que le servirán como fuente de motivación para mejorar su rendimiento laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., Noviembre 2016.

La pregunta treinta y siete es una pregunta abierta en donde se consultan cuáles aspectos considera el colaborador que sirven como fuente de motivación para mejorar el rendimiento laboral, por lo que un 44% destacó que se requiere reconocer los logros y éxitos a nivel individual y grupal.

Un 28% mencionó que es fundamental mejorar o buscar soluciones para el ruido intermitente producido por las máquinas, un 11% que se necesitan brindar más capacitaciones, un 11% que es necesario motivar a cada miembro del equipo a dar su mayor esfuerzo en cada una de sus actividades diarias y un 6% no respondió a la interrogante.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo se basa en una serie de conclusiones y recomendaciones que surgen luego de aplicar la encuesta al personal de la empresa CAMIME, S.A.

5.1 CONCLUSIONES

Al analizar los resultados de las preguntas que se efectuaron a todos los colaboradores que participaron en la encuesta, se obtuvo lo siguiente:

Datos Generales:

1. Casi la totalidad del personal de la empresa CAMIME, S.A. es de género masculino, mientras que el resto corresponde al género femenino.
2. El personal de la empresa CAMIME, S.A. está dividido en cuanto a los rangos de la edad actual. Sin embargo, más de la mitad de la población, es joven-adulta con edades que comprenden entre los 18 a 35 años.
3. La mayoría de los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A. tienen entre 1 y 10 años de antigüedad en su trabajo; mientras que las personas restantes se dividen entre los otros rangos de antigüedad.
4. Casi la totalidad del personal ocupa puestos operativos, mientras que el resto ocupa puestos administrativos o de chofer. Se dispone de un sólo mando jerárquico para el manejo de toda la población.

5.1.1. Variable 1: Liderazgo

5.1.1.1 Indicadores 1. Liderazgo Autoritario, Democrático, Laissez-Faire. Consultivo y Participativo

5. De acuerdo a la interrogante general del estilo de liderazgo, casi la mitad del personal considera que el jefe inmediato aplica un estilo de liderazgo laissez-faire o liberal; el cual se basa en que se delegan las funciones a las personas que forman parte del equipo y se espera que asuman la responsabilidad, motivación y control de las diferentes situaciones a las cuales se estén enfrentando.

5.1.1.2 Indicador 1. Liderazgo Autoritario

6. La jefatura no se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta a los colaboradores. Por el contrario, toma en consideración las opiniones del personal en el momento de establecer las directrices o normas de la empresa.

7. Más de la mitad del personal considera que su jefe inmediato no posee un estilo de liderazgo autoritario.

5.1.1.3 Indicador 2. Liderazgo Democrático

8. La jefatura posee algunas de las características del liderazgo democrático, pero no son predominantes. Esto es debido a que algunos colaboradores consideran que se brinda orientación y apoyo, otros que existe colaboración,

otros que el jefe permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones y otros que posee habilidades para la negociación.

En general, los resultados obtenidos están muy divididos en cuanto a las características del liderazgo democrático, pero la característica que más se destaca es la habilidad para la negociación.

9. Además se presentan ciertas habilidades de colaboración como un sólo equipo de trabajo en algunos casos, pero no todo el tiempo; como por ejemplo, cuando se fabrican los productos según los pedidos y para el empaque del producto terminado y colocación respectiva en las cajas.

5.1.1.4 Indicador 3. Liderazgo Laissez-Faire o Liberal

10. Se pudo determinar que el estilo que predomina en la empresa CAMIME, S.A. es el liderazgo laissez-faire o liberal. Esto es porque el jefe posee exceso de trabajo administrativo y se encarga solamente de tomar las decisiones administrativas; dando a su vez la libertad de que los operarios tomen las decisiones del área operativa.

11. Además la jefatura no posee un papel importante en el ambiente laboral.

5.1.1.5 Indicador 4. Liderazgo Consultivo

12. Más de la mitad del personal considera que el jefe si posee la característica de discutir los diferentes temas con los colaboradores de la empresa.

13. Algunos colaboradores consideran que el jefe se comunica con los empleados, conoce la opinión de los mismos y luego de escucharlos toma las decisiones. Sin embargo, no es una característica que predomina como el caso de las características del estilo de liderazgo liberal.

5.1.1.6 Indicador 5. Liderazgo Participativo

14. Menos de la mitad del personal considera que la jefatura fomenta la generación e intercambio de ideas entre las personas, tomando en cuenta cada opinión.

15. Más de la mitad de los colaboradores indicaron que el jefe posee ciertas características del liderazgo participativo, debido a que escucha las ideas y opiniones que brindan los colaboradores, existe confianza y da libertad de toma de decisiones. La otra parte del personal no indicó respuesta alguna.

5.1.2. Variable 2: Comunicación

5.1.2.1 Indicador 1. Comunicación ascendente

16. La mayoría de los colaboradores conversan con el jefe sobre los problemas de trabajo o problemas personales.

17. Más de la mitad del personal expresa al jefe los sentimientos que poseen hacia el puesto de trabajo, hacia los compañeros y hacia el ambiente de la empresa en general.

5.1.2.2 Indicador 2. Comunicación descendente

18. Más de la mitad de los colaboradores indicaron que el jefe si se comunica con ellos para dar instrucciones, explicar políticas y señalar problemas.
19. Gran parte del personal destacó que el jefe si brinda realimentación acerca del desempeño laboral en el puesto de trabajo, en casos como: cuando se comete un error sobre la fabricación de un producto, se procede a conversar el problema de forma individual y se buscan mejoras. Otro ejemplo es cuando hay avances de la empresa en cuanto al trabajo que ha realizado la persona según sus funciones y tareas realizadas.

5.1.2.3 Indicador 3. Comunicación lateral

20. Más de la mitad del personal indicó que si existe un clima de confianza entre los colaboradores para la comunicación de problemas de trabajo y o sugerencias.
21. La mayoría del personal mencionó que si existe una buena comunicación que permite el desarrollo de relaciones de amistad. Sólo un pequeño porcentaje indicó que no se da una buena comunicación que propicie la amistad entre compañeros.

5.1.2.4 Indicador 4. Comunicación oral

22. La mitad del personal indicó que la comunicación oral se emplea principalmente para dar órdenes e instrucciones.
23. Un alto porcentaje destacó que la comunicación oral es excelente y la mitad del personal que es muy buena. Los que respondieron que la comunicación es excelente y muy buena, es porque se dan claramente las instrucciones sobre el proceso de fabricación de productos, sugerencias, comentarios y aspectos importantes del proceso productivo.

5.1.2.5 Indicador 5. Comunicación escrita

24. La mitad del personal indicó que la comunicación escrita se da principalmente por la presentación de diversos documentos de cotizaciones para los proveedores.
25. La mayoría del personal mencionó que la comunicación escrita es muy buena. Esto porque las cotizaciones, las órdenes de compra y los documentos que son muy importantes; se mantienen de forma escrita en la empresa CAMIME, S.A.

5.1.3. Variable 3: Motivación

5.1.3.1. Indicador 1. Teoría ERC de Alderfer

26. Más de la mitad del personal calificó que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son excelentes.

27. La mayoría del personal se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo. Sólo un pequeño porcentaje del personal no quiso responder la interrogante.

Los que indicaron que sí se sienten satisfechos por el cumplimiento de sus funciones, lo anotaron porque les gusta lo que hacen y porque se sienten productivos en el desempeño de sus tareas diarias.

5.1.3.2. Indicador 2. Teoría de los dos factores de Herzberg

28. En cuanto a los factores higiénicos de la teoría de los dos factores de Herzberg, la mayoría del personal destacó que el ruido intermitente es una de las condiciones que más se presenta en su trabajo diario.

Dentro de las opciones a escoger estaban la falta de iluminación, luz muy brillante, ruido fuerte y constante, ruido intermitente y problemas de temperatura alta o baja. No obstante, la gran mayoría seleccionó el ruido intermitente, porque se emplean máquinas en el proceso productivo que emiten sonidos fuertes.

29. Más de la mitad del personal indicó que la empresa no se preocupa en ofrecer oportunidades de crecimiento laboral conforme al puesto de trabajo. La mayoría de colaboradores respondió que al ser una empresa pequeña, no hay muchas opciones de crecimiento laboral y no se dan capacitaciones para ocupar diferentes tipos de puestos.

5.1.3.3. Indicador 3. Teoría de McClelland

30. Una gran cantidad de los colaboradores mencionaron que no reciben reconocimientos o felicitaciones por algún logro alcanzado.

31. A la mayoría del personal le gusta ayudar a sus compañeros de trabajo, si las posibilidades lo permiten y conforme a las situaciones.

5.1.4 Variable 4: Propuesta

32. Más de la mitad del personal destacó que se presenta un aceptable clima organizacional en la empresa CAMIME S.A, pero con oportunidades de mejora en aspectos como el liderazgo y la motivación a nivel organizacional.

33. Los colaboradores brindaron las siguientes recomendaciones para mejorar el clima organizacional en la empresa CAMIME, S.A.

- ✓ Empleo de dispositivos auditivos para la disminución del ruido intermitente.
- ✓ Brindar capacitaciones para poder alcanzar diferentes puestos en la empresa.

- ✓ Reconocer logros individuales y de equipo.
34. El primer aspecto que más afecta el rendimiento laboral de los colaboradores es la motivación, en segundo lugar se encuentra el estilo de liderazgo que predomina más (el liberal) y en tercer lugar se ubica la comunicación.
35. Las recomendaciones propuestas para mejorar el estilo de liderazgo son:
- ✓ Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos sin caer en lo liberal.
 - ✓ Mayor orientación y apoyo. Actuar como un equipo de trabajo tomando decisiones en conjunto.
36. Las recomendaciones brindadas para mejorar la comunicación en la empresa son:
- ✓ Continuar con las mismas prácticas.
 - ✓ Comunicar cambios que se presentan en la empresa, logros obtenidos y aspectos de mejora.
37. Los aspectos que los colaboradores indicaron como fuente de motivación para mejorar el rendimiento laboral son:
- ✓ Reconocer logros, éxitos a nivel individual y grupal.
 - ✓ Buscar soluciones para el ruido intermitente.
 - ✓ Brindar capacitaciones.

- ✓ Motivar a cada miembro del equipo a dar su mayor esfuerzo en cada una de sus actividades diarias.

5.2. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en el instrumento aplicado, se detallan a continuación una serie de recomendaciones según las variables e indicadores propuestos.

Es importante destacar que las preguntas enumeradas del 1 al 4 corresponden a datos generales para conocer con más detalle a la población en estudio.

5.2.1. Variable 1: Liderazgo

5.2.1.1 Indicadores 1. Liderazgo Autoritario, Democrático, Laissez-Faire. Consultivo y Participativo

Pregunta 5: Se recomienda enviar a la jefatura a cursos o a capacitaciones que ayuden a mejorar sus capacidades de liderazgo; para mantener un equilibrio entre la autoridad y la libertad de los empleados, fomentar un ambiente de armonía y emplear más la negociación en la toma de decisiones.

5.2.1.2 Indicador 1. Liderazgo Autoritario

Pregunta 6 y 7: Es recomendable que la jefatura establezca las normas o directrices tomando en cuenta las opiniones y sin esperar a que todos acepten sus decisiones.

5.2.1.3 Indicador 2. Liderazgo Democrático

Pregunta 8: Se recomienda que la jefatura continúe con la negociación y la implemente aún más, así como la orientación y apoyo en el trabajo diario; basándose en la participación de todos los miembros del grupo.

Pregunta 9: Es recomendable aplicar más la colaboración y el respeto, para que los trabajadores puedan ser parte de un sólo equipo de trabajo ante cualquier circunstancia.

5.2.1.4 Indicador 3. Liderazgo Laissez-Faire (Liberal)

Pregunta 10: Es importante que la jefatura, adquiera un mayor compromiso con toda la organización tanto a nivel administrativo como operativo; muestre un mayor interés y se genere un equilibrio entre la libertad y autoridad de los colaboradores.

Pregunta 11: Es recomendable que el jefe se integre a las actividades y situaciones que ocurren en el trabajo diario de los colaboradores, como por ejemplo: acercarse a ellos, demostrar interés en las necesidades laborales de cada uno, mantener el orden en el área operativa para evitar accidentes y buscar soluciones a aquellos aspectos a nivel ambiental que puedan afectar el rendimiento laboral.

5.2.1.5 Indicador 4. Liderazgo Consultivo

Pregunta 12 y 13: Se recomienda que la jefatura continúe con la discusión de los diferentes temas relacionados con las actividades diarias que se llevan a cabo en la empresa e implemente la definición de los objetivos y las metas con el apoyo de todos los trabajadores.

5.2.1.6 Indicador 5. Liderazgo Participativo

Pregunta 14 y 15: Es importante que la jefatura fomente la generación e intercambio de ideas, e implemente la participación a la hora de tomar decisiones en conjunto (jefe y colaboradores), a fin de llegar a acuerdos que beneficien a cada uno por igual.

5.2.2. Variable 2: Comunicación

5.2.2.1 Indicador 1. Comunicación ascendente

Pregunta 16 y 17: Es recomendable continuar con las prácticas de la comunicación ascendente y crear espacios para que los colaboradores conversen más con la jefatura, se desarrolle una escucha eficaz y comprensiva y se aplique la política de puertas abiertas. Esto último se refiere a que los trabajadores conozcan que pueden acercarse a su jefe en cualquier momento, para la resolución de problemas y/o consultas.

5.2.2.2 Indicador 2. Comunicación descendente

Pregunta 18 y 19: Se recomienda continuar con las mismas prácticas y que la jefatura muestre una mayor disposición a compartir información oportuna y relevante de la empresa hacia los trabajadores, así como una mayor apertura y confianza.

5.2.2.3 Indicador 3. Comunicación lateral

Pregunta 20 y 21: Es recomendable fortalecer aún más la comunicación lateral, por medio de la realización de actividades grupales fuera del ambiente laboral. Esto permitirá una mayor interacción entre todos, el apoyo y respeto mutuo.

5.2.2.4 Indicador 4. Comunicación oral

Pregunta 22 y 23: Se recomienda aplicar las mismas prácticas y estar siempre dispuestos a escuchar; de manera que la comunicación oral sea cada vez más eficiente en cualquiera de sus divisiones: ascendente, descendente o lateral.

5.2.2.5 Indicador 5. Comunicación escrita

Pregunta 24 y 25: Es importante continuar con las mismas estrategias e implementar un boletín interno que pueda ser colocado en una pizarra informativa.

Esto es con el fin de comunicar a todo el personal información relevante de la empresa, de una forma clara y precisa.

5.2.3. Variable 3: Motivación

5.2.3.1 Indicador 1. La teoría ERC de Alderfer

Pregunta 26: Se recomienda efectuar dinámicas de conocimiento (¿Quién soy?, ¿Qué me gusta?) y dinámicas de cooperación (realizar juegos entre todos), para un mejoramiento de las relaciones interpersonales. Estas actividades se pueden llevar a cabo en los espacios de receso o después de la hora de almuerzo.

Pregunta 27: Es fundamental hacer valer que lo que hace cada persona es importante y necesario, así como propiciar nuevos aprendizajes y capacitaciones sobre los diferentes puestos que existen en la empresa.

5.2.3.2 Indicador 2. La teoría de los dos factores de Herzberg

Pregunta 28: Es importante contactar a un especialista en Salud Ocupacional que lleve a cabo una evaluación del ruido que se presenta diariamente y brinde sugerencias sobre cuáles son los dispositivos auditivos que pueden utilizar los colaboradores que estén en contacto directo con las máquinas del proceso productivo.

Pregunta 29: Es recomendable dar capacitaciones a los colaboradores sobre los diferentes puestos que existen y las funciones que se realizan; de manera que más adelante estén debidamente capacitados para ocupar otros cargos dentro de la organización.

5.2.3.3 Indicador 3. La teoría de McClelland

Pregunta 30: Se recomienda establecer una política de reconocimientos en el que se brinden felicitaciones orales en las reuniones, actividades grupales y/o en la actividad de fin de año. Esto se llevará a cabo para todos aquellos colaboradores que muestren un muy buen desempeño laboral, así como a los que se destacan por aportar ideas creativas e innovadoras. También se puede incluir en la política reconocimientos tangibles como: regalos, premios, tarjetas, entradas al cine, placas, diplomas; entre otros.

Pregunta 31: Es importante continuar con la práctica del personal de ayudar a los demás y con esto, se obtendrá a la vez el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.

5.2.4. Variable 4: Propuesta

Pregunta 32: Es recomendable llevar a cabo análisis frecuentes del clima organizacional de la empresa en general, a fin de determinar las circunstancias que afectan el entorno laboral y buscar alternativas de mejora.

Lo anterior, permitirá que los funcionarios cuenten con un ambiente de trabajo ameno y se genera a la vez un eficiente desempeño laboral.

Pregunta 33: Es necesario tomar en cuenta las recomendaciones brindadas por los colaboradores para mejorar el clima organizacional en la empresa CAMIME S.A como el empleo de dispositivos auditivos para la disminución del ruido intermitente, efectuar capacitaciones para poder alcanzar diferentes puestos en la empresa y reconocer los logros individuales y de equipo.

Pregunta 34: El primer aspecto que afecta el rendimiento laboral de los colaboradores es la motivación, luego se encuentra el estilo de liderazgo que predomina actualmente (liberal) y por último se ubica la comunicación.

Pregunta 35: Es importante tomar en cuenta las recomendaciones propuestas por los colaboradores para mejorar el estilo de liderazgo, las cuales son: delegar la responsabilidad de pequeños proyectos sin caer en lo liberal, brindar mayor orientación y apoyo y actuar como un equipo de trabajo tomando decisiones en conjunto.

Pregunta 36: Si bien es cierto, que la comunicación es muy buena en la empresa, no se puede dejar de lado las recomendaciones brindadas por los colaboradores como: continuar con las mismas prácticas y comunicar cambios que se presentan en la empresa, logros obtenidos y aspectos de mejora.

Pregunta 37: La gerencia general debe de tomar en consideración los aspectos que los colaboradores indicaron como fuente de motivación para mejorar el rendimiento laboral como: reconocer logros y éxitos a nivel individual y grupal, buscar soluciones para el ruido intermitente, brindar capacitaciones y motivar a cada miembro del equipo a dar su mayor esfuerzo en cada una de sus actividades diarias.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 INTRODUCCIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación en cuanto al Clima Organizacional que presentan los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A. en el segundo semestre del año 2016, se concluye que existen situaciones del ambiente interno que repercuten de forma significativa en la motivación y en el desempeño de los colaboradores. Por lo tanto, es de suma importancia que la jefatura lleve a cabo las recomendaciones y acciones correctivas que contribuyan a un mejoramiento del clima organizacional actual.

Más adelante se detalla una propuesta de acciones a desarrollar que permitirán la solución de aquellas debilidades expuestas en la presente investigación. Si la empresa implementa la propuesta, se verá beneficiada al tener mejores estrategias de liderazgo y colaboradores motivados; contribuyendo a la vez a un adecuado desempeño laboral.

La propuesta se basa en desarrollar de forma resumida, las principales necesidades detectadas y el responsable de ejecutar dicha acción. También se incluye una programación de capacitaciones internas y externas que permitirán una mejora significativa de las condiciones laborales de los trabajadores de la empresa CAMIME, S.A.

6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Esta propuesta es para darle a conocer a la jefatura y a los colaboradores de la empresa, los aspectos en los cuales se requiere mejorar y qué metodología emplear para fortalecer la situación actual.

Con esto, se logrará modificar el clima organizacional, se contribuirá a un cambio en el estilo de liderazgo, a un aumento de la motivación y al mejoramiento del desempeño laboral de cada uno de los trabajadores de la empresa CAMIME, S.A.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora del Clima Organizacional de la empresa CAMIME S.A, que ayude a la disminución de los factores que repercuten en el estilo de liderazgo actual, a una mejora de la comunicación y a un aumento de la motivación de los trabajadores; con el fin de lograr un adecuado desempeño laboral.

6.3.2 Objetivos Específicos

- Obtener un plan y un cronograma de capacitaciones externas que contenga temas relacionados a los estilos de liderazgo, trabajo en equipo y negociación; con el fin de modificar el estilo de liderazgo liberal (laissez-faire) que se implementa actualmente en la empresa.
- Elaborar un plan de reuniones semanales entre la jefatura y los colaboradores, para que se comuniquen claramente problemas, situaciones de la empresa y consultas que surjan con respecto a los procesos.
- Brindar capacitaciones internas, de manera que los trabajadores puedan mejorar su conocimiento en pro de su desempeño laboral.

6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA PROPUESTA

6.4.1 Alcances

- ✓ La propuesta se basa en las necesidades detectadas, así como en las recomendaciones brindadas por los colaboradores.
- ✓ Mediante diversas capacitaciones, la jefatura y los colaboradores adquirirán conocimientos y estrategias de mejora del liderazgo; con el fin de que se apliquen características de un estilo de liderazgo menos liberal.
- ✓ Con la implementación de reuniones semanales, se dará a conocer la situación actual de la empresa, el desarrollo de políticas o normas, se aclararán dudas y se llevarán a cabo aspectos de mejora.
- ✓ Se mejorará la motivación por medio de capacitaciones internas que permitan un mejor desempeño laboral y el desarrollo profesional dentro de la organización.

6.4.2 Limitaciones

- ✓ Ausencia del personal a las capacitaciones externas de liderazgo previamente programadas.
- ✓ Limitaciones en cuanto a la autorización por parte de la jefatura para la asistencia a las capacitaciones externas de liderazgo.
- ✓ Poca disponibilidad para llevar a cabo las reuniones semanales.
- ✓ Poca anuencia a efectuar capacitaciones internas para el conocimiento de otras funciones dentro de la organización.

6.5 DEBILIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA CAMIME, S.A.

Los procesos de capacitación son fundamentales en todas las empresas, debido a que se adquieren conocimientos, nuevos aprendizajes y se desarrollan habilidades y competencias que fomentan un mejor desempeño laboral; permitiendo a la vez el logro de objetivos individuales y organizacionales.

Ante esto, es importante conocer las fortalezas y debilidades de la organización, de manera que se programen capacitaciones para cada una de esas áreas que requieren de una mejora inmediata y que sean acordes a las necesidades de cada uno de los colaboradores.

Una vez analizadas las debilidades de capacitación de los funcionarios de la empresa CAMIME, S.A., se determinaron que los temas más relevantes son:

- ✓ Fundamentos de liderazgo: estilos de liderazgo
- ✓ Elementos de trabajo en equipo
- ✓ Negociación
- ✓ Capacitaciones internas sobre las funciones, tareas y procesos que se llevan a cabo en los diferentes cargos que existen dentro de la organización.

El proceso de capacitación de los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A. se dividirá en dos etapas que se describen a continuación:

- **Capacitaciones externas:** los capacitadores serán funcionarios de una empresa externa, que se contratarán para abarcar los siguientes temas: fundamentos de liderazgo: estilos de liderazgo, trabajo en equipo y negociación.
- **Capacitaciones internas:** los capacitadores serán colaboradores de la empresa CAMIME, S.A., quienes brindarán sus conocimientos sobre las funciones y tareas de los cargos que ocupan en la organización; a otros funcionarios que estén interesados en ocupar el puesto a futuro.

A continuación se describirán los programas de capacitaciones internas y externas para los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A. Además se incluirá una programación de reuniones semanales con el objetivo de aumentar la comunicación en la organización.

6.5.1 Estructura de las capacitaciones externas sobre los temas de liderazgo, trabajo en equipo y negociación

Contenido de la capacitación	Objetivo	Dirigido por	Participantes	Duración	Horario	Materiales
Fundamentos de liderazgo, estilos de liderazgo y errores que cometen los líderes	Conocer fundamentos importantes del liderazgo, estilos de liderazgo y cualidades del liderazgo.	Funcionarios de Arisol Consultores	Todo el personal, dividido en 2 grupos de 9 personas cada uno.	2 sesiones de 3 horas cada una.	8am a 11am Enero 2017 Un grupo una semana y otro grupo la otra semana.	Hojas impresas con material ilustrativo. Lapiceros
Elementos del trabajo en equipo	Identificar los elementos necesarios para el desarrollo del trabajo en equipo en las actividades diarias.	Funcionarios de Arisol Consultores	Todo el personal, dividido en 2 grupos de 9 personas cada uno.	2 sesiones de 3 horas cada una.	8am a 11am Febrero 2017 Un grupo una semana y otro grupo la otra semana.	Hojas impresas con material ilustrativo. Lapiceros
Negociación	Efectuar actividades que involucren la negociación entre los compañeros de trabajo y la jefatura.	Funcionarios de Arisol Consultores	Todo el personal, dividido en 2 grupos de 9 personas cada uno.	2 sesiones de 3 horas cada una.	8am a 11am Marzo 2017 Un grupo una semana y otro grupo la otra semana.	Hojas impresas con material ilustrativo. Lapiceros

Fuente: Elaboración propia. Diciembre 2016. Los nombres de los temas de capacitación fueron tomados de Arisol Consultores en: <http://www.arisolconsultores.com/capacitacion/plan/6>

6.5.1.1 Presupuesto de las capacitaciones externas

Contenido de la capacitación	Dirigido por	Participantes	Duración	Presupuesto
Fundamentos de liderazgo, estilos de liderazgo y errores que cometen los líderes	Funcionarios de Arisol Consultores	Todo el personal, dividido en 2 grupos de 9 personas cada uno.	2 sesiones de 3 horas cada una Total: 3 horas por persona	Curso sin alimentación: ₡ 120.000 por persona. 18 colaboradores en total Total de capacitación: ₡ 2.160.000
Elementos del trabajo en equipo	Funcionarios de Arisol Consultores	Todo el personal, dividido en 2 grupos de 9 personas cada uno.	2 sesiones de 3 horas cada una Total: 3 horas por persona	Curso sin alimentación: ₡ 120.000 por persona. 18 colaboradores en total Total de capacitación: ₡ 2.160.000
Negociación	Funcionarios de Arisol Consultores	Todo el personal, dividido en 2 grupos de 9 personas cada uno.	2 sesiones de 3 horas cada una Total: 3 horas por persona.	Curso sin alimentación: ₡ 120.000 por persona. 18 colaboradores en total Total de capacitación: ₡ 2.160.000
TOTAL			9 horas de capacitación por persona.	₡ 6.480.000 Presupuesto de las 3 capacitaciones

Fuente: Presupuesto tomado de Arisol Consultores.

6.5.2 Estructura de las reuniones semanales para aumentar la comunicación organizacional

Objetivos de las reuniones semanales	Contenidos/ Temas	Dirigido por	Participantes	Duración
Analizar los resultados obtenidos en la semana anterior.	<p>Responder las siguientes interrogantes:</p> <p>¿Cómo estuvo la semana pasada?</p> <p>¿Cuáles fueron los logros obtenidos en la semana?</p> <p>¿Cuáles fueron las dificultades que se presentaron en la semana?</p>	Jefatura	Todos los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A.	20 minutos
Buscar soluciones a los problemas que surjan en los distintos procesos productivos.	<p>¿Qué situaciones requieren de una solución inmediata?</p> <p>Es cuando se detectan los principales problemas que han surgido a nivel administrativo u operativo y se buscan soluciones.</p>	Jefatura y Colaboradores	Todos los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A.	30 minutos
Establecer las prioridades por cumplir para la semana siguiente.	Se enumeran aquellas actividades o pedidos de mayor prioridad para la semana siguiente.	Todos los colaboradores	Todos los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A.	10 minutos
TOTAL				1 hora semanal

Fuente: Elaboración propia. Diciembre 2016.

6.5.3 Estructura de las capacitaciones internas para aumentar la motivación, crecimiento y desarrollo profesional

Tema de capacitación	Objetivo	Dirigido por	Duración	Horario	Materiales
Métodos y procedimientos para realizar las tareas propias del puesto de operario 1	Conocer el proceso de elaboración de artículos grandes como ollas hoteleras y cafeteras.	El colaborador que actualmente ocupa el puesto de operario 1.	2 sesiones de 2 horas cada una Se dará 1 por mes. Total: 4 horas.	8:30 a 10:30 am Abril y Mayo 2017	Máquina de repujado. Hojas con material ilustrativo. Libretas y lapiceros.
Métodos y procedimientos para realizar las tareas propias del puesto de operario 2	Aprender el proceso que se lleva a cabo para la fabricación de artículos pequeños de aluminio como: tapas, tazas, jarros y ollas pequeñas.	Un colaborador que ocupa el puesto de operario 2.	2 sesiones de 2 horas cada una. Se dará 1 por mes. Total: 4 horas	8:30 a 10:30 am Junio y Julio 2017	Máquina de repujado. Hojas con material ilustrativo. Libretas y lapiceros.
Métodos y procedimientos para realizar las tareas propias del puesto de operario 3	Efectuar actividades que muestren las tareas del puesto como: perforación del producto, preparación de los aros de las cafeteras, así como elaboración de las orejas y manillas de las ollas de aluminio.	Un colaborador que ocupa el puesto de operario 3.	2 sesiones de 1 hora cada una. Se dará 1 por mes. Total: 2 horas	8:30 a 9:30 am Agosto y Setiembre 2017	Máquina de repujado. Hojas con material ilustrativo.

Fuente: Elaboración propia. Diciembre 2016.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros Consultados

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Novena Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. México.

Dessler, G y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. Quinta Edición. Pearson Educación.

Del Cid, Alma; Méndez, Rosemary y Sandoval, Franco. (2011). *Investigación, fundamentos y metodología*. Segunda Edición. Pearson Educación. México.

Franklin, E y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Primera Edición. Pearson Educación. México.

Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.

López, F; Casique, A y Ferrer, J. (2011). *La Administración de Recursos Humanos en las PYME*. Pearson Educación. México.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Decimotercera Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. México.

Robbins, S y Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima Edición. Pearson Educación. México.

Robbins, S y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta Edición. Pearson Educación. México.

Wayne Mondy. R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Decimoprimera Edición. Pearson Educación. México.

Documentos consultados

Ramírez, C. (2014) "*Historia de la empresa CAMIME, S.A.* Heredia, Costa Rica.

Ramírez, C. (2014) "*Políticas de la empresa CAMIME S.A.*". Heredia, Costa Rica.

Artículos

Gil González, T y Cano Arana, A. (2010). *Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: Tipos de análisis y proceso de codificación.* Nure Investigación. Edición 45.

López Martínez, E y Rojas Arredondo J. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones.* Facultad de Derecho. UAB. Barcelona, España.

Ramos Moreno, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.* Artículo Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Revistas Consultadas

Sánchez, N; Betancourt, M y Falcón, M. (2012). *Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral.* Revista Gestión de las Personas y Tecnología. Edición 15. Cuba.

Tesis consultadas

Jiménez, E. (2014). *Gestión del Cambio y Análisis de Clima Organizacional en el contexto del Proyecto Tecnológico CYGNUS-COOPEMEP.* Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.

Referencias de Internet

Arisol Consultores. Fundamentos de liderazgo, elementos de trabajo en equipo, negociación y presupuesto de capacitaciones. Recuperado de: <http://www.arisolconsultores.com/capacitacion/plan/6> Diciembre 2016.

Carvajal, Lizardo. (2013). *Sujeto de investigación*. Artículo de Internet. Recuperado de: <http://www.lizardo-carvajal.com/sujeto-de-investigacion/> Setiembre 2016.

Eumed. Net. Enciclopedia Virtual. *Clima Laboral u Organizacional*. Tomado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011b/966/clima%20laboral%20u%20organizacional.html> Agosto 2016.

La web de recursos humanos y el empleo. *Análisis de puesto en la administración de recursos humanos*. Tomado de: <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto.html> Agosto 2016.

Teoría de la Motivación. *Primeras ideas sobre la motivación*. Tomado de: <http://es.slideshare.net/germas007/teora-de-la-motivacin> Agosto 2016.

ANEXOS



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

TESIS PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrumento para el Análisis del Clima Organizacional que presentan los colaboradores de la empresa CAMIME, S.A. en el segundo semestre del año 2016, como parte de la investigación a nivel académico; para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimado Compañero de la empresa CAMIME, S.A.

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas cerradas y abiertas, concernientes al tema mencionado en el párrafo anterior. Agradezco su colaboración en la realización del mismo.

Marque con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro (s) y especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos que los anteriormente descritos:

I. DATOS GENERALES

1. Género:

a. Masculino

b. Femenino

2. Edad:

a. 18 a 25

c. 36 a 45

e. 55 en adelante

b. 26 a 35

d. 46 a 55

3. Años de laborar en la empresa:

a. 1 a 5 años

c. 11 a 15 años

e. 21 o más años

b. 6 a 10 años

d. 16 a 20 años

4. Puesto que desempeña en la empresa:

a. Operario

b. Administrativo

c. Otro _____

INDICADOR 2. Liderazgo Democrático

8. ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?
- a) Brinda orientación y apoyo en el trabajo diario.
 - b) Permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones.
 - c) Posee la habilidad para la negociación.
 - d) Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.
 - e) Otro _____
9. ¿El jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?
- a. Sí b. No

Explique en qué casos _____

INDICADOR 3. Liderazgo Laissez-Faire (Liberal)

10. ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?
- a. Sí b. No

Explique por qué: _____

11. ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?
- a) No participa en las decisiones, su papel es pasivo.
 - b) Influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa.
 - c) No tiene un papel importante en el ambiente laboral.
 - d) El poder está en manos del grupo de colaboradores y no del líder o jefe.
 - e) Otro _____

INDICADOR 4. Liderazgo consultivo

12. ¿El jefe inmediato discute los diferentes temas con los colaboradores?

a. Sí

b. No

13. ¿El jefe inmediato se comunica con los colaboradores, conoce la opinión de los mismos y luego de escucharlos toma las decisiones?

a. Sí

b. No

INDICADOR 5. Liderazgo participativo

14. ¿El jefe inmediato fomenta la generación e intercambio de ideas entre las personas, por lo que cada opinión cuenta?

a. Sí

b. No

Explique por qué: _____

15. ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?

a) Escucha las ideas y opiniones que brindan los colaboradores.

b) Admite que la propuesta de alguien más, es la más acertada.

c) Acepta que los demás participen a la hora de tomar decisiones, a fin de llegar a acuerdos que beneficien a todos.

d) Genera un ambiente de confianza entre todos.

e) Otro _____

III. VARIABLE 2: LA COMUNICACIÓN**INDICADOR 1. Comunicación ascendente**

16. ¿Usted como colaborador conversa con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales?

a. Sí

b. No

17. ¿Expresa usted a su jefe inmediato los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la empresa en general?

a. Sí

b. No

INDICADOR 2. Comunicación descendente

18. ¿El jefe inmediato se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?

a. Sí

b. No

19. ¿El jefe inmediato se comunica con usted para brindarle realimentación acerca de su desempeño laboral en su puesto de trabajo?

a. Sí

b. No

En qué casos: _____

INDICADOR 3. Comunicación lateral

20. ¿Existe un clima de confianza entre usted y sus compañeros para la comunicación de problemas de trabajo y/o sugerencias?

- a. Sí
- b. No
21. ¿Existe una buena comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo que permite el desarrollo de relaciones interpersonales y de amistad?

- a. Sí
- b. No

Explique por qué: _____

INDICADOR 4. Comunicación oral

22. ¿En cuál o cuáles de las siguientes opciones se demuestra la existencia de la comunicación oral dentro de la empresa? Puede seleccionar varias.

- a) Para dar órdenes e instrucciones de trabajo.
- b) Para dar a conocer noticias de la empresa.
- c) Para efectuar consultas sobre algún proceso en específico.
- d) Para realizar entrevistas y llamadas telefónicas.
- e) Otro _____

23. ¿Cómo califica la comunicación oral en los distintos procesos de su puesto de trabajo?

- a. Excelente
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Mala
- e. No aplica

Por qué: _____

INDICADOR 5. Comunicación escrita

24. ¿En cuál o cuáles de las siguientes opciones se demuestra la existencia de la comunicación escrita dentro de la empresa? Puede seleccionar varias.

- a) Recibimiento de cartas de recomendación.
- b) Documentos de cotizaciones.
- c) Documentos escritos sobre la fundación de la empresa.
- d) Uso del fax para comunicarse con proveedores u otros
- e) Otro especifique_____

25. ¿Cómo califica la comunicación escrita en la empresa en general?

- a. Excelente
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Mala
- e. No aplica

Explique por qué:_____

IV. VARIABLE 3: LA MOTIVACIÓN**INDICADOR 1. La teoría de ERC de Alderfer**

26. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo? (Relación)

- a. Excelente
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Mala
- e. No aplica

Explique por qué: _____

27. ¿Se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo? (Crecimiento: autorrealización)

a. Sí

b. No

Explique por qué: _____

INDICADOR 2. La teoría de los dos factores de Herzberg

28. ¿Cuáles de las siguientes condiciones se presenta en su trabajo diario? (Factores higiénicos: condiciones de trabajo y entorno)

- a. Falta de iluminación
- b. Luz muy brillante
- c. Ruido fuerte y constante
- d. Ruido intermitente
- e. Problemas de temperatura (alta o baja)
- f. Malos olores
- g. Otro especifique _____

29. ¿La empresa se preocupa en ofrecer oportunidades de crecimiento laboral conforme a su puesto de trabajo? (Factores motivacionales)

a. () Sí

b. () No

Explique por qué: _____

INDICADOR 3. La teoría de McClelland

30. ¿Recibe reconocimientos o felicitaciones por algún logro alcanzado? (Necesidad de Logro)

a. () Sí

b. () No

31. ¿ Le gusta ayudar a sus compañeros de trabajo, si las posibilidades lo permiten y conforme a las situaciones? (Necesidad de Afiliación)

a. () Sí

b. () No

Explique por qué:

PROPUESTA

32. ¿Cómo define el clima organizacional o el ambiente que se presenta en su lugar de trabajo?

- a. Como un muy buen ambiente de trabajo
- b. Aceptable, pero con oportunidades de mejora
- c. Como un mal e inadecuado ambiente de trabajo
- d. Otro: _____

33. ¿Qué recomendaciones propone a la empresa para mejorar el clima organizacional o el ambiente de trabajo en general? Mencione

34. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que le afecta más en su rendimiento laboral: el estilo de liderazgo, la comunicación o la motivación? Mencione y explique

35. ¿Qué recomendaciones propone para mejorar el liderazgo dentro de la organización?
Mencione

36. ¿Qué recomendaciones propone para mejorar la comunicación en la empresa en cualquiera de sus divisiones: ascendente, descendente, lateral, oral o escrita? Mencione

37. ¿Qué aspectos considera que le servirán como fuente de motivación para mejorar su rendimiento laboral? Mencione

Gracias por su Colaboración!